



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza vybraného sportovního klubu

Strategic Analysis of a Selected Sports Club

Student:  
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Marek Bräuer  
Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Marek Bräuer**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: Strategická analýza vybraného sportovního klubu  
Strategic Analysis of a Selected Sports Club

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Význam a struktura strategické analýzy
  3. Prezentace sportovního klubu
  4. Strategická analýza v podmínkách konkrétního klubu
  5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BRAGG, Steven M. *Financial analysis: a business decision guide*. 2nd ed. Centennial, Colorado: Accounting Tools, 2014. ISBN 978-19-389-1-0463.  
GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2015. ISBN 978-80-265-0032-2.  
MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. SOET, vol. 15. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

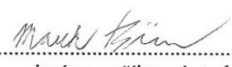


doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.  
proděškanka pro studium  
na základě pověření k jednání č.j.  
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019



Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 27.4.2020

  
jméno a příjmení studenta

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Lucji Matusikové, Ph.D., za vstřícnost a odbornou pomoc v podobě cenných rad při tvorbě této práce. Poděkování rovněž patří florbalovému klubu 1. SC TEMPISH Vítkovice za ochotný přístup při poskytnutí důležitých interních informací.

## Obsah

1	Úvod.....	5
2	Význam a struktura strategické analýzy .....	7
2.1	Historický vývoj strategického managementu .....	7
2.2	Strategické myšlení .....	8
2.3	Strategické řízení.....	9
2.4	Vize, mise, a cíle organizace .....	11
2.5	Strategická analýza vnějšího prostředí.....	13
2.5.1	Analýza makroprostředí.....	14
2.5.2	Analýza mikroprostředí .....	17
2.6	Strategická analýza vnitřního prostředí.....	22
2.6.1	Analýza klíčových faktorů.....	22
2.6.2	VRIO metoda.....	24
2.6.3	Finanční analýza .....	25
2.7	Strategická analýza vnitřního i vnějšího prostředí .....	28
2.7.1	SWOT analýza.....	28
2.8	Metody a techniky výzkumu .....	31
2.8.1	Osobní rozhovor .....	31
2.8.2	Práce s dokumenty .....	32
2.9	Sportovní klub.....	32
2.9.1	Založení sportovního klubu .....	32
2.9.2	Organizační struktura sportovního klubu .....	33
2.9.3	Cíle sportovního klubu.....	34
2.9.4	Financování sportovního klubu .....	34
3	Prezentace sportovního klubu .....	38
3.1	Základní informace o klubu .....	38
3.2	Historie a úspěchy klubu .....	39
3.3	Organizační struktura klubu .....	39
3.4	Činnost klubu .....	39
3.5	Mise a cíle klubu .....	41
4	Strategická analýza v podmínkách konkrétního klubu .....	42
4.1	Analýza vnějšího makroprostředí klubu .....	42
4.1.1	PEST analýza.....	42
4.2	Analýza vnějšího mikroprostředí klubu .....	50
4.2.1	Porterův model pěti sil.....	50
4.3	Analýza vnitřního prostředí klubu .....	57

4.3.1	VRIO metoda .....	57
4.3.2	Finanční analýza .....	60
4.4	Analýza vnějšího a vnitřního prostředí .....	66
4.4.1	SWOT analýza .....	66
5	Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení .....	74
5.1	Vyhodnocení analýzy .....	74
5.2	Náměty a doporučení .....	77
6	Závěr .....	80
	Seznam použité literatury .....	82
	Seznam zkratk .....	85
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam grafů	
	Seznam obrázků	
	Seznam tabulek	
	Seznam příloh	

# 1 Úvod

V současném moderním světě sport ve všech svých podobách nabývá vysoké popularity, větší než kdy dříve. Stává se tak neodmyslitelnou součástí kultury lidstva. Každý z nás má na sport svůj názor a vnímá jej jinak. Někdo aktivním pojetím při provozování některé ze sportovních disciplín nebo pasivní formou v podobě podpory oblíbených týmů či sportovců, prostřednictvím komunikačních a informačních médií. Jiný jen na základě informací z doslechu či debat o sportovních výkonech a výsledcích.

Různé druhy sportovních odvětví působí jako zdroj obživy pro stále větší procento populace. Majoritní většinu zastupují profesionální sportovci, ovšem na vzestupu jsou i jiné pozice, které nemusí být přímo spjaté s vykonáváním pohybové aktivity. Jde o nárůst poptávky po sportovních manažerech, specializovaných sportovních lékařích a fyzioterapeutech, firmách zajišťujících sportovní akce nebo teambuildingy, zaměstnancích wellness center, restauračních zařízení či sportovních areálů významně se podílejících na uskutečňování sportovních akcí.

Česká republika je proslulá svým kladným vztahem ke sportu, což se odráží např. i v celosvětových úspěších a výsledcích českých sportovců a týmů. V posledních letech se stává jedním z nejpopulárnějších kolektivních sportů v České republice florbal, který se těší vysoké oblibě především díky své finanční nenáročnosti, rychlosti, jednoduchosti a atraktivitě. Florbal má své zastoupení po celém světě, především však v Evropě.

Cílem diplomové práce je na základě provedené strategické analýzy zhodnotit aktuální postavení vybraného sportovního klubu a navrhnout případné cesty dalšího rozvoje. Pro aplikování strategické analýzy byl vybrán oddíl z Moravskoslezského kraje, klub 1. SC TEMPISH Vítkovice, protože s tímto klubem je spojená celá dosavadní sportovní kariéra autora práce. Autor diplomové práce hraje florbal aktivně na výkonnostní úrovni již 17 let, z toho 7 let v nejvyšší české soutěži. Pouhou výkonnostní úroveň florbalu lze odůvodnit tím, že florbal se stále neřadí mezi profesionální sporty, ačkoliv je zřejmé, že v budoucnu tomu tak určitě bude.

Florbalové prostředí je autorovi práce dobře známé, proto chtěl využít vědomostí získaných studiem vysoké školy ke zpracování diplomové práce zaměřené na strategickou analýzu vybraného sportovního klubu. Klub byl s tématem a cíli práce seznámen a byl ochoten poskytnout potřebné informace.

Práce je rozdělena na šest samostatných kapitol. Začíná úvodem, na který navazuje druhá kapitola vymezující základní pojmy z teorie.

Třetí kapitola se zabývá prezentací vybraného sportovního klubu. Obsahuje základní informace o klubu, jeho historii, organizační strukturu, činnosti, a také mise a cíle klubu.

Čtvrtá kapitola se zaměřuje na samotnou aplikaci strategické analýzy v podmínkách konkrétního klubu.

Pátá kapitola se věnuje vyhodnocení výsledků analýzy, včetně námětů a doporučení pro klub.

Poslední kapitola spočívá v závěrečném zhodnocení celé práce.

## 2 Význam a struktura strategické analýzy

V následujících kapitolách je třeba si definovat, co pojem strategická analýza znamená, a jak se vyvíjely jednotlivé historické etapy přes konkrétní analýzy a metody; v závěru pak je popsána jejich aplikace ve strategickém managementu.

### 2.1 Historický vývoj strategického managementu

Od 60. let 20. století se strategický management stal předmětem zkoumání mnoha významných osobností, neboť právě strategii řízení se přikládala vyšší důležitost a potřeba než v letech předchozích. Igor Ansoff definoval strategii jako stanovená pravidla chování v rozhodování při podmínkách neurčitosti. Další významná osobnost v oblasti managementu, Henry Mintzberg, pro změnu spatřoval klíčové faktory strategického úspěchu v kreativité, správně nastavené vizi a intuici při nejasném rozhodnutí. Michal Porter vnesl nový pohled na udržení konkurenceschopnosti a vylepšení konkurenční pozice, a to díky rozvoje inovací v podniku. Současné definici strategického managementu se nejvíc přiblížil Alfred Chandler, který definoval strategii jako určení dlouhodobých cílů podniku, a zároveň rozložení kapitálu a stanovení metod a postupů, jak těchto cílů co nejefektivněji dosáhnout (Zuzák, 2011).

V 60. letech se kladl důraz na maximální návratnost investic, kde podnik je možné si představit jako vojsko, v jehož čele stojí manažer rozdělující konkrétní úkoly a konající důležitá rozhodnutí. Nejčastěji využívané metody byly SWOT analýza a Ansoffova matice. Hlavním ukazatelem, vypovídajícím o hospodaření a zdraví podniku, byl Pyramidový rozklad (Du Pontův) rentability vlastního kapitálu (dále jen ROE) – je to analytická metoda, která spočívá v rozkladu ukazatele ROE na další ukazatele, které je pak možné dále podrobněji analyzovat.

V 70. letech se strategické řízení nadále vyvíjelo a vznikl tzv. procesní přístup. Zuzák (2011) charakterizuje procesní přístup jako zaměření se na výrobkovou a teritoriální diverzifikaci, přičemž také začíná klást větší význam na nastupující globalizaci. V tomto období vznikly nám nyní dobře známé metody BCG matice nebo „7 S“ od Mc Kinseyho.

80. léta se díky mnoha změnám dají charakterizovat jako evoluční přístup ke strategickému řízení. Hlavní myšlenkou se dle Zuzáka (2011) stává kvalita výrobků, produktivita a nově také tržní vliv, který souvisí s globalizací. Známé Baťovo heslo „náš zákazník, náš pán“, pocházející již z 20. let 20. století přesně vystihuje toto období,

kdy se podniky soustředí na uspokojení potřeb zákazníka, tzn. lze říct, že jde o návrat „ke kořenům“. Mezi hlavní sledované ukazatele patří především ty ekonomické, a to rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita čistých aktiv (ROA), a také poměr mezi tržními a účetními hodnotami.

90. léta jsou symbolem učících se organizací a systémového přístupu k managementu. Organizace si začínají více a více uvědomovat význam sociálních vztahů uvnitř i mimo organizaci, proto se tedy klade důraz na sociální a ekonomický pohled. Do popředí sledovaných ekonomických ukazatelů se tak dostávají ukazatelé EVA a MVA nebo také zisková marže.

V současnosti se využívá komplexní přístup strategického managementu v organizacích, který se postupně vyvíjel z etap minulých a vykryštoval v hlavním pojetí konkurenceschopnosti podniku v lokálním, ale především v globálním prostředí a současně zvyšováním a posilováním hodnoty podniku. Strategický management se tedy stal komplexním nástrojem, který umožňuje vlastníkům efektivně fungovat a současně tvořit zisk. Hlavními sledovanými ukazateli v současném pojetí jsou výkazy peněžních toků (CF), Balanced Scorecard a celkové příjmy vlastníků (TSR) (Fotr a kol., 2012).

Na základě výše uvedeného můžeme konstatovat, že nelze z předmětných definic přesně určit, která je „tou správnou“, neboť strategický management je velmi široký pojem. Dá se říct, že všechny definice pracují se stanovením cílů a nalezením cesty k jejich naplnění. Tou cestou je strategie.

Strategie je definována jako dlouhodobý nebo krátkodobý plán činností zaměřený na dosažení námi stanovených cílů (Grasseová a kol., 2012).

Na základě této definice strategie lze tedy chápat strategický management jako souhrn veškerých plánovaných procesů podle konkrétně prováděných kroků, založených na předem stanovených cílech (Fotr a kol., 2012).

## **2.2 Strategické myšlení**

Jestliže chce firma být úspěšná, musí strategicky myslet a jednat. Měla by být flexibilní při stále častěji se vyskytujících náhlých změnách v oblasti působení firmy a managementu. Strategické myšlení je nedílnou součástí strategického managementu. Jde o proces, který je velmi závislý jak na externím, tak na interním okolí podniku, ale také na schopnosti manažera (lídra) tyto možné situace předvídat a řešit je nejlepším možným způsobem pro správný chod organizace. Podstatou strategického myšlení se tak



stává připravenost na jakoukoli změnu v základních činnostech manažera, jako je plánování, řízení a rozhodování nebo i v jiných oblastech ohrožujících fungování a chod organizace.

Dle Matusikové a kol. (2014) podmínkou pro úspěšné strategické řízení firmy je nutné správné uplatnění principy strategického myšlení. Tyto principy jsou popsány následovně:

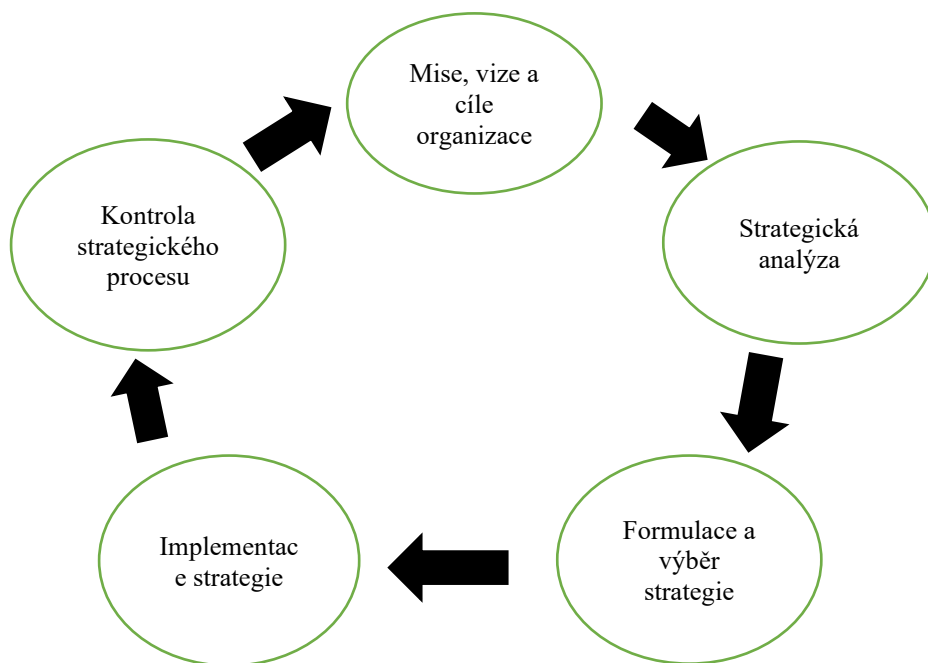
1. Princip variantnosti strategií – vyznačuje se alespoň dvěma připravenými a kompatibilními variantami, které na základě chování a změn na trhu můžeme zaměřovat.
2. Princip permanentnosti – trvalé sledování vývoje podstatných faktorů, které organizaci ovlivňují.
3. Princip tvůrčího přístupu – základem jsou inovace. Kdo neinovuje, prakticky nemá šanci na úspěch.
4. Princip interdisciplinarity – využíváme a propojujeme získané informace napříč všemi oblastmi a obory.
5. Princip vědomí práce s rizikem – je třeba si uvědomit, že v každé oblasti rozhodovacího procesu musíme počítat a brát na vědomí vznik možného rizika.
6. Princip koncentrace zdrojů – jde o správné rozvržení zdrojů na konkrétní strategické cíle. Jestliže cíle nemáme správně určené nebo jim manažer nerozumí, vznikají dodatečné náklady z důvodu plýtvání těchto zdrojů.
7. Princip vědomí práce s časem – je důležité efektivně využívat čas v souladu se správně nastaveným time-managementem.
8. Princip agregovaného myšlení – souvisí s uvažováním a přemýšlením komplexně, v širokých souvislostech a nezaměřováním se na detaily.
9. Princip zpětnovazebního myšlení – bez zpětného vyhodnocení předcházejících kroků a rozhodnutí se nepouštět do dalšího strategického rozhodování.

## **2.3 Strategické řízení**

Strategické řízení v současných organizacích je komplexem znalostí, dovedností a zkušeností vrcholového managementu, díky kterým se vytváří v organizaci soulad mezi cíli a potřebami dneška a zítřka. Organizace jsou ovlivňovány svým okolím a řeší,

jak nejefektivněji rozdělovat své zdroje, tak aby si dokázaly zajistit co nejvyšší prosperitu (Fotr a kol., 2012). Proces strategického řízení můžeme vidět na obrázku č. 2.1.

Obrázek 2.1 *Strategické řízení*



Zdroj: Janečková a Horváthová (2007), upraveno

Obsah jednotlivých kroků lze shrnout následovně (Matusiková a kol., 2014):

### **1. krok: Identifikace vizí, misí a cílů podniku**

Vize, mise a cíle představují určitou představu podniku o jeho budoucnosti a její prezentaci. Musí být formulovány stručně, srozumitelně a jednoduše, s pozitivním a motivujícím charakterem pro všechny zaměstnance.

### **2. krok: Strategická analýza**

Základním principem strategické analýzy je identifikace prostředí, ve kterém se podnik nachází. Vnitřní prostředí je určeno samotným podnikem a vychází z organizační struktury, z procesů, k nimž uvnitř organizace dochází, a v neposlední řadě z působení lidského faktoru. Vnější prostředí se dále člení na vnější blízké a vnější vzdálené. Pod prostředí vnější blízké můžeme zařadit dodavatele, odběratele, zákazníky, konkurenci a bankovní instituce. Pod vnější vzdálené prostředí se řadí vládní a veřejný sektor, případně činnost organizace v mezinárodním prostředí.

### **3. krok: Formulace a výběr strategie**

Třetím velmi důležitým krokem je formulovat strategie s možnými scénáři zabezpečujícími splnění předem stanovených dlouhodobých cílů. Následuje zhodnocení a výběr nejlepšího možného scénáře – strategie, se kterým se postupně seznamují a ztotožňují všichni zaměstnanci podniku. Za výběr konkrétní strategie a následnou implementaci nese zodpovědnost vrcholový management.

### **4. krok: Implementace strategie**

Jedná se o zavedení strategie do běžného provozu. Všichni zaměstnanci se chovají podle nově stanovených pravidel, plní úkoly dané strategií, a strategický plán se tak začíná naplňovat.

### **5. krok: Strategická kontrola**

Každá aktivita, proces nebo strategie podnikatelského, ale i nepodnikatelského charakteru, se neobejde bez kontroly. V rámci strategické kontroly se sleduje průběh implementace, srovnává se odchylka skutečného výsledku od předpokládaného a v případě velkých rozdílů jsou zavedena nápravná opatření.

## **2.4 Vize, mise, a cíle organizace**

Pojem „vize“ pochází z latinského slova „visio“, neboli vidina, vidění do budoucna nebo také představa (Linhart, 2008). V současnosti pojem vize můžeme ve volném překladu označit za všeobecnou koncepční představu o budoucím vývoji a postavení organizace.

Vize by měla spojovat, a především inspirovat zaměstnance k aktivnímu a efektivnímu naplňování strategických cílů organizace. Vize jsou většinou formulovány směrem do budoucna v podobě stručných, ale zapamatovatelných hesel, sdílejících důvody existence organizace a jejího poslání, a zároveň kladoucích důraz na trvalé hodnoty organizace.

Mise neboli poslání je úzce spjata s vizí organizace a stává se jejím odrazem. Mise se koncentruje na současnost, nicméně je propojená také s budoucností. Poslání nám vyjadřuje, jak by organizace měla být vnímána širokou veřejností.

Poslání organizace se vyjadřuje odpovědí na tři základní otázky, které zmiňuje Matusiková a kol. (2014):

- Kdo jsme?
- Co děláme?
- Kam směřujeme?

Odpověď na tyto otázky nám dávají na výběr chápat poslání ve dvou úrovních. Užší vymezení poslání vychází z konkrétních odpovědí vztažených na naše tržní odvětví, tedy co vyrábíme, nabízíme nebo jakou technologii využíváme. Širší vymezení poslání dává větší prostor pro její aktivitu mezi obory. I proto je jednodušší vytvořit pozitivní goodwill ve schopnosti operativněji se přizpůsobit změnám na trhu.

Cíle vyjadřují výsledek, kterého má být dosaženo za předem stanovených podmínek v konkrétním čase a na konkrétním místě.

Cíle se dají členit dle různých hledisek. Podle Matusikové a kol. (2014) se člení následovně:

- podle času na krátkodobé (do jednoho roku), střednědobé (rok až pět let) a dlouhodobé (pět a více let),
- podle rozsahu přesnosti na strategické, taktické a operativní,
- podle toho, kdo si cíle stanovuje, na individuální a kolektivní,
- podle vztahu mezi cíli na komplementární, konkurenční, protikladné a indiferentní.

Definice členění cílů je celá řada, nicméně všechny bezpodmínečně musí splňovat metodiku SMART. Tato zkratka vyjadřuje:

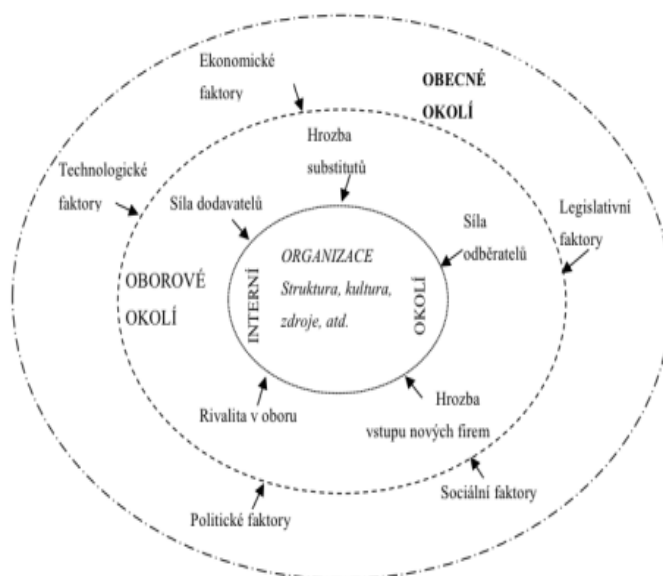
- S (specific) – specifické; jasně a konkrétně vyjádřené,
- M (measurable) – měřitelné; jsme schopni změřit a určit jejich hodnotu,
- A (achievable) – dosažitelné; pouze ty cíle, kterých může organizace dosáhnout,
- R (relevant) – realizovatelné; je potřeba reálná strategie k splnění stanovených cílů,
- T (timely) – termínované; časově vymezená doba k jejich splnění.

## 2.5 Strategická analýza vnějšího prostředí

Pro podniky v podnikatelském prostředí se pro udržení konkurenceschopnosti a získání konkurenční výhody stává nejdůležitějším procesem sledování okolí podniku. Tento průzkum okolí se provádí pomocí strategické analýzy. „*Strategická analýza nám umožní poznat vývoj minulý, hodnotit současný stav organizace a postihnout faktory, které ovlivní její budoucí činnost. Pro úspěšný chod organizace a růst její hodnoty je také nutné zajistit soulad vývoje organizace s jejím okolím*“ (Matusiková a kol., 2014, str.33)

Analýza okolí se provádí pro vnější prostředí pomocí externí analýzy, pro vnitřní prostředí pomocí interní analýzy. Externí analýza zkoumá všechny faktory mimo organizaci, které nedokáže ovlivnit. Sem patří mezinárodní a národní prostředí nebo konkurence v odvětví, ve kterém podnik působí. Interní analýza zkoumá všechny faktory uvnitř organizace, které dokáže ovlivnit. Na obrázku č. 2.2 jsou tyto vazby zobrazeny.

Obrázek 2.2 Podnikatelské okolí podniku



Zdroj: Mallya (2007, str. 40)

Strategická analýza je velmi důležitá, protože organizace musí dokonale znát prostředí, ve kterém se nachází a působí, dále pak musí být schopna efektivně reagovat na změny v okolí. Strategická analýza vytváří pro organizaci jakousi zpětnou vazbu, neboť ji posuzuje jako celek, který můžeme porovnávat s jinými organizacemi. V neposlední řadě se díky ní dokáže organizace lépe připravit na chování konkurence a je základem pro strategické aktivity a rozhodování organizace (Mallya, 2007).

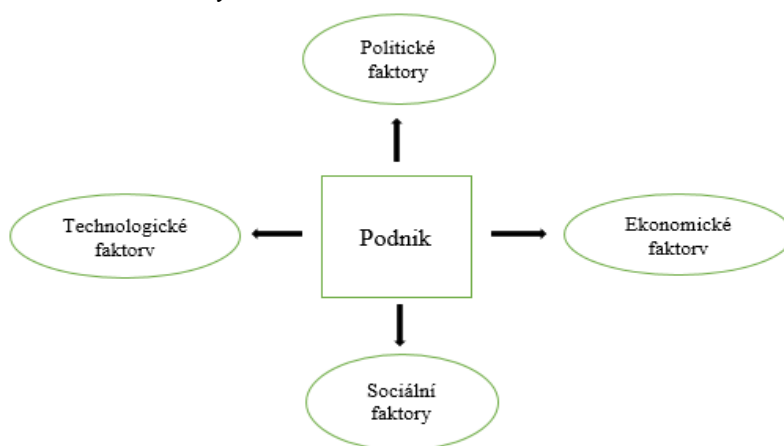
### 2.5.1 Analýza makroprostředí

Do makroprostředí řadíme veškerý politický, ekonomický, sociální a technologický sektor, v němž se podnik nachází. Vlivy demografického pohybu populace, politické stability, změny míry inflace, embarga nebo omezení dovozu surovin či nové technologie a inovace mohou značně působit na to, jak efektivně podnik vyrábí. Vývoj okolí podniku je poměrně vysoce proměnlivý. Frekvence změn a jejich tempo se stále urychlují a okolí se tak stává značně turbulentním. Podniky, které v takovémto okolí pružně reagují a jsou na tyto změny připraveny, se stávají úspěšnými. Zdaleka ne všem podnikům se podaří tyto vlivy zachytit a úspěch střídá dočasný neúspěch, který je třeba v tvrdé konkurenci co nejrychleji vyřešit (Sedláčková, 2000).

#### PEST analýza

Jak uvádí Matusiková a kol. (2014), historie PEST analýzy sahá do šedesátých let 20. století, nicméně významu nabyla až v osmdesátých letech 20. století. PEST analýza popisuje vliv různých faktorů působících na podnik. Díky podmínkám a potřebám současných přístupů PEST analýza získala spoustu rozšíření (PESTE, PESTLE, SLEPTE, STEP). Schéma popisující faktory PEST analýzy popisuje obrázek č. 2.3.

Obrázek 2.3 *PEST analýza*



Zdroj: Sedláčková (2000), upraveno

A nyní bude uvedeno, co si lze pod jednotlivými charakteristikami představit (Sedláčková, 2000):

**Politické a legislativní faktory** – stabilita zahraniční a domácí politické situace a případné členství země v EU představují pro organizace příležitosti a výhody, ale také hrozby a závazky. Organizace se řídí ústavními zákony, daňovými zákony, cenovou politikou, antimonopolní politikou, regulacemi importu a exportu, ochranou životního prostředí a mnoha dalšími oblastmi, které organizace musí brát v úvahu. Stát zákony, předpisy a vyhláškami vymezuje prostor pro podnikání, zajišťuje ochranu hospodářské činnosti, a také dohlíží na dodržování bezpečnosti práce.

**Ekonomické faktory** – vyplývají z podstaty základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je výrazně ovlivňován makroekonomickými vlivy. Základními indikátory, které podniky v ekonomice sledují a plní, jsou míra ekonomického růstu, míra inflace, úroková sazba, směnný měnový kurz, a také daňová politika země. S rostoucím ekonomickým růstem roste spotřeba a příležitosti na trhu a opačně. Nízká hladina úrokové míry umožňuje více příležitostí realizovat podnikům své plánované záměry. Téměř obdobně na tom je míra inflace, která charakterizuje stabilitu ekonomiky a její vývoj. Mezi další významné indikátory patří devizový kurz, který určuje a ovlivňuje schopnost podniků konkurovat na zahraničních trzích. Konkrétněji včetně výpočtů se těmto oblastem věnuje finanční analýza.

**Sociální a demografické faktory** – berou v potaz vlivy ochrany životního prostředí, pracovní sílu, růst populace, průměrný věk, životní úroveň obyvatelstva. Sociální faktory se zaměřují na postoje, hodnoty, vzájemnou důvěru, sebereflexi a ocenění. Tyto faktory vycházejí z kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek a poměrů v životě člověka. I sociální faktory se vyvíjejí díky neustálému úsilí jednotlivců naplňovat své potřeby a dosahovat svých přání. Jakmile podnik pozná a zachytí tyto faktory u potenciálního zákazníka, získává tím velkou konkurenční výhodu.

**Technické a technologické faktory** – jsou nezbytně nutné proto, aby podnik v oblasti rozvoje, nových technologií a inovací držel krok s konkurencí. Inovační aktivity podniků vznikají na základě sledování moderních trendů a postupů v technologii. Správně zvládnuté vedení inovační politiky vede k udržení si konkurenceschopnosti a stability na trhu.

PEST analýza neslouží k vypracování zbytečně vyčerpávajícího seznamu všech výše zmíněných vlivů. Pro každý podnik je důležité něco jiného. Jeden konkrétní vliv může být opravdu důležitý pro podnik, avšak nemusí být tak důležitý pro podnik jiný. Je proto žádoucí průběžná kontrola vyhodnocování těchto vlivů. Základním cílem PEST analýzy je identifikovat a určit oblasti, kde by změna mohla mít zásadní dopad na podnik (Sedláčková, 2000).

#### **Analytická metoda „4 C“**

Jestliže chceme analyzovat makroprostředí, je nezbytné počítat s rostoucím vlivem globalizace. Podniky se více zaměřují převážně na tuzemský trh, nicméně i na ně dopadá globalizace a působení nadnárodních společností. Naopak podniky působící globálně musí brát v úvahu úlohu tuzemských firem a lokální podmínky v regionech, kde působí. Metodu „4 C“ zachycuje obrázek č. 2.4. Pod jednotlivými „C“ se skrývají následující pojmy (Sedláčková, 2000):

- customers – zákazníci,
- country – národní specifika,
- costs – náklady,
- competitors – konkurence.

Obrázek 2.4 *Analytická metoda „4 C“*



Zdroj: Sedláčková (2000), upraveno



**Zákazníci** – zde jsou sledovány požadavky zákazníků, které jsou buď heterogenní nebo homogenní. Důležitou roli sehraje také zvolená marketingová strategie. Firmy obvykle používají strategii jednotného marketingového přístupu – v různých zemích stejný název značek nebo individualizované přístupy – v různých zemích různé názvy značek.

**Národní specifika** – ačkoliv se obchodování mezi zeměmi velmi zliberalizovalo, některé země si udržují své výhody obchodní politiky. Jedná se o země, které nepatří do obchodních bloků a dohod, jako třeba EU, GATT nebo OPEC. V současnosti se dá mezi tyto země počítat také Velká Británie, která se díky BREXITU v některých oblastech obchodování osamostatnila. Existence celních bariér u těchto zemí potom může způsobit, že některé zboží se stane nekonkurenceschopným v porovnání s lokálními produkty.

**Náklady** – rostou se zvyšující se technologickou inovací produktů. Je třeba počítat s tím, že inovace zkracují životní cyklus výrobku, a proto je vytvářen tlak na podniky, aby vyvíjely nové produkty. Některá odvětví mají nyní tak vysoké náklady na výrobu a marketing, že jsou nucena přesunout část výroby do zemí s nižšími náklady na mzdu, dostupnými zdroji surovin a státem povolenými výhodami pro podnikatele (daně).

**Konkurence** – se stává více a více globálnější, čímž vyvíjí velký tlak na společnosti v regionech. Regionální společnosti zase na druhou stranu znají místní specifika a výhody, díky kterým globálním společnostem odolávají (Sedláčková, 2000).

### 2.5.2 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí, nebo také blízké okolí organizace, se skládá ze subjektů, které jsou přímými konkurenty a jejich výrobky jsou natolik podobné, že se dají nahradit jiným výrobkem, tudíž se z nich stávají substituty. Cílem analýzy mikroprostředí je určit a popsat faktory působící přímo na organizaci a určit vliv jejich působení. Podle Mallaye (2007) analýza mikroprostředí umožňuje podniku:

- předejít překvapení nových strategických kroků konkurentů,
- identifikovat potenciální konkurenty a možné hrozby pro organizaci,
- zrychlit reakční dobu na kroky od konkurence,
- být o krok napřed před konkurencí v klíčových rozhodnutích.

Výsledek analýzy by měl odpovědět organizaci na základní otázky:

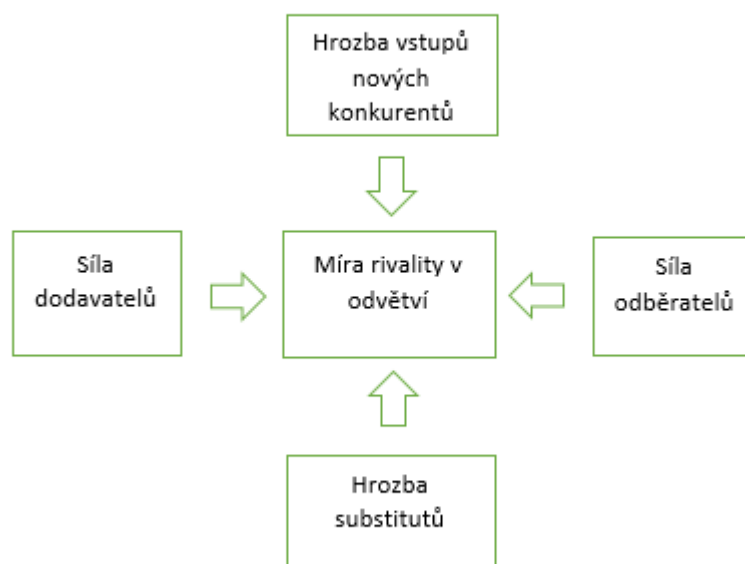
- Kde dnes jsme?
- Jak jsme se sem dostali?
- Kde budeme v budoucnosti?

Typickou a nejvyžívanější analytickou metodou pro tyto účely je Porterova analýza konkurenčního prostředí, (známá též jako Porterův model pěti konkurenčních sil) (Matusiková a kol., 2014).

### **Porterův model pěti konkurenčních sil**

Autorem modelu je Michael Porter a původní model vznikl na přelomu 70. a 80. let 20. století. Cílem modelu je zjistit a pochopit síly působící v daném odvětví a určit ty, které mají největší vliv na budoucí vývoj podniku. Základní faktory, které model zkoumá, jsou síla odběratelů, síla dodavatelů, hrozba vstupů nových konkurentů do odvětví a hrozba substitutů, viz obrázek č. 2.5.

Obrázek 2.5 *Porterův model pěti sil*



Zdroj: Lhotský (2010), upraveno

**Síla dodavatelů** – dodavatelé mají moc uplatňovat svou sílu tak, že zvyšují ceny zboží a služeb, a zároveň mohou ovlivnit výši nákladů, dostupnost a kvalitu vstupů organizace. Čím menší je počet dodavatelů na trhu, tím větší je jejich vyjednávací síla. Vliv dodavatelů a jejich sílu charakterizuje Matusiková a kol. (2014) následovně:

- koncentrace – značí vysokou vyjednávací sílu dodavatelů, pokud se v odvětví nevyskytují dostupné substituty daného vstupu,
- diverzifikace – jestliže dodavatel dodává pouze jedné firmě a je na tomto příjmu závislý, bude jeho vyjednávací síla nižší, než kdyby dodával více firmám,
- náklady na změnu – síla dodavatelů není tak vysoká v případě, když firmy mohou s nižšími náklady nebo snadněji dodavatele vyměnit,
- sdružování dodavatelů – existence různých sdružení dodavatelů nebo zboží chráněné autorskými právy a patenty, roste vyjednávací síla těchto dodavatelů,
- vláda – funguje v mnoha odvětvích ekonomiky jako dodavatel, může jít o poskytnutí půdy, licencí nebo jako ochránce tržních podmínek konkurence, i proto může vytvořit značnou vyjednávací sílu, je-li potřeba.

**Síla odběratelů** – odběratelé, tedy zákazníci, mají možnost ovlivnit konkurenci v odvětví a tlačit ceny produktů dolů. Jejich primárním cílem je udržovat dobré obchodní vztahy a podmínky s dodavatelskou firmou. Síla odběratelů je ovlivňována následujícími faktory (Bensoussan a Fleischer, 2013):

- diferenciaci – produkty s minimální odlišností snižují sílu odběratelů a naopak,
- koncentrace – tam kde je málo kupujících představujících vysoký podíl příjmů společnosti, je vyjednávací síla vysoká,
- ziskovost – odběratelé s nízkými příjmy, ziskovostí a malými zdroji jsou citlivější na změny cen,
- kvalita a image – konkrétní značka nebo důležitost kvality pro zákazníka je spojená s nižší citlivostí na změnu ceny.

**Hrozba vstupu nových konkurentů** – jestliže konkrétní trh disponuje vysokou ziskovostí a nepříliš vysokou konkurencí, stane se lákavým pro vstup nových firem s vidinou zisku. Vstupem nových firem se však ziskovost bude snižovat. Hrozba vstupu nové konkurence je vyšší, jsou-li bariéry vstupu do konkrétního odvětví nižší, a naopak (Matusiková a kol., 2014).

Charakteristiky, které ovlivňují sílu odběratelů popisuje Bensoussan a Fleischer (2013) následovně:

- odrazující cena působící na trhu – náklady spojené se vstupem do odvětví překročí očekávaný příjem, stávající firmy v odvětví tak sníží ceny svých produktů na takovou úroveň, aby nově vstupující konkurenti byli v značné nevýhodě,
- vstupní náklady – mohou být příliš vysoké a odradí nové firmy ke vstupu,
- odvetná opatření – stávajícím firmám se vstup nových konkurentů nelíbí, a proto vynaloží zdroje na boj proti nim,
- zkušenosti – pomáhají snižovat úroveň vynaložených nákladů,
- ostatní nákladové výhody – existující firmy mohou mít lepší podmínky u klíčových dodavatelů, vlastnit potřebné technologie a přístup k distribučním kanálům,
- diferenciací produktu – pro nové firmy vynaložení vysokých nákladů na propagaci a odlišení produktu oproti existujícím firmám se zavedenou značkou, image, goodwillem a loajalitou zákazníků,
- vláda – může učinit rozhodnutí, které mohou značně omezit nebo naopak přilepšit vstupu nových konkurentů.

**Hrozba substitutů** – substitut je výrobek, který má podobné vlastnosti jako firmou vyráběný výrobek a může být tímto výrobkem nahrazen. O rozhodování zákazníka, který ze substitutů vybrat, rozhoduje ve většině případů cena nebo výkon.

Substituty představují hrozbu v případech, které zmiňuje Bensoussan a Flesicher (2013) takto:

- dobrý poměr mezi cenou a výkonem produktu – představuje vysoké riziko, že zákazníci dají přednost substitutu před naším výrobkem,
- náklady na změnu – představují nízkou hrozbu upřednostnění substitutu, jestliže náklady na změnu produktu jsou příliš vysoké.

**Míra rivality v odvětví** – je ze všech 5 faktorů rivality v odvětví tím nejdůležitějším sledovaným faktorem, díky němuž hodnotíme ziskovost a atraktivitu v daném oboru. Organizace vykazující vysokou míru rivality v odvětví vykazují klesající zisk.

Neustálé soupeření konkurentů způsobuje snižování cen. Konkurence snížení cen většinou následuje, a dochází tak k poklesu zisků v daném odvětví. V důsledku tohoto vývoje se naskytá možnost pro marketingové akce, zavedení inovací a zlepšení poskytovaných služeb zákazníkům za účelem zvýšení poptávky po konkrétním typu produktu (Matusiková a kol., 2014).

Bensoussan a Fleischer (2013) popisují intenzitu rivality v odvětví těmito faktory:

- růst trhu – silný růst trhu v daném oboru znamená snížení rivality a pravděpodobnosti odvety,
- počet konkurentů – větší množství konkurentů rovná se větší rivalita,
- velikost a schopnost konkurentů – velikostně a odbytově si podobní konkurenti se stávají intenzivnějšími rivaly,
- struktura ceny a nákladů – s rostoucími fixními náklady a nadbytkem výrobních kapacit narůstá boj o podíl na trhu, a s tím také intenzita konkurence, jestliže cena výrobku klesá, je rivalita rovněž vyšší,
- bariéry vstupu a výstupu – malé nebo žádné bariéry vstupu znamenají vysokou rivalitu,
- snadná zaměnitelnost produktu – diferenciací výrobku může odběratelé odradit od změny,
- různorodost – podobná velikost a pozice na trhu zvyšuje míru rivality.

## 2.6 Strategická analýza vnitřního prostředí

Interní analýza je velmi důležitou částí strategické analýzy. Cílem je zjištění a zhodnocení současného stavu organizace. Pomocí konkrétních analytických metod se zjišťují různé schopnosti organizace a její zdroje, které se dělí na finanční, hmotné, nehmotné a lidské. Zjišťuje se také, zda je organizace finančně zdravá a stabilní a vyhodnocují se možnosti jejího dalšího vývoje (Matusiková a kol., 2014).

### 2.6.1 Analýza klíčových faktorů

Aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat tzv. vnitřní faktory, které rozděluje Matusiková a kol. (2014) následovně:

**Faktory technického rozvoje** – technický rozvoj významně vylepšuje pozici vůči konkurenci. Pomáhá zdokonalit současný výrobek, zefektivňuje a zkracuje výrobní proces, což má za důsledek snižování výrobních nákladů a nastavení zajímavější cenové politiky. Rozlišujeme tři základní typy inovátorů, (Mallya, 2007):

- ofenzivní inovátoři – menší podniky, které čerstvě vstoupily na trh a jsou velmi aktivní v oblasti vývoje a výzkumu,
- defenzivní následníci – větší podniky, které se učí a těží z chyb inovátorů, získávají tím konkurenční výhodu v technologické oblasti,
- defenzivní imitátoři – jsou takové podniky, které se snaží uspokojit zákazníka zdokonalením svých výrobků podle jejich požadavků.

**Marketingové a distribuční faktory** – účelem jsou činnosti podniku zajišťující uspokojení potřeb a přání trhu. Organizace musí tyto potřeby rozpoznat velmi rychle a zajistit orientaci na zákazníka se silným vztahem a věrností. Toho organizace docílí dokonalou péčí o konkrétního zákazníka. Organizace musí dokonale znát a využívat marketingový mix, který slouží jako soubor marketingových nástrojů k dosažení marketingových cílů. Marketingový mix zahrnuje tzv. „4 P“.

První „P“ znamená product – výrobek, či služba, které organizace nabízí. Produkt je složen ze tří úrovní; první je jádro produktu – výrobek sám o sobě a hodnota, kterou poskytuje, druhou úroveň je obal, vzhled, kvalita a značka produktu a třetí je přidaná hodnota, tedy garance záruky, servis v ceně nebo doprava.

Další „P“, tedy price – cena je zřejmě tím nejdůležitějším faktorem v rozhodování zákazníka. Cenu můžeme definovat jako oběť, kterou musí zákazník podstoupit,

aby mohl získat produkt. Podmínkou nákupu však je převýšení užitku z nákupu nad cenou, kterou je spotřebitel ochoten zaplatit. Firmy by měly uvažovat v dlouhodobém horizontu a jediným cílem by neměla být pouhá minimalizace cen, nýbrž souhrnná volba podmínek nákupu, ze které vzejde optimální cena pro plnění dlouhodobé strategie při určité míře rizika. Cenová strategie bere v úvahu náklady, konkurenční ceny, hodnotu a význam pro zákazníka (Mallya, 2007).

Třetím z „P“ je place – místo, jinak distribuce, je zamýšlený distribuční kanál, který chce firma aplikovat. Obecně platí, že firmy chtějí zvolit co nejvhodnější a nejefektivnější distribuční kanál, tak aby dosahovaly zisk. Základními formami distribuce jsou: přímý prodej (žádný zprostředkovatel) a nepřímý prodej (využívá zprostředkovatele).

Posledním z „P“ je promotion – neboli marketingová komunikace. Řadí se mezi nejviditelnější nástroj marketingového mixu. Jejím primárním cílem je odlišení nabídky od konkurence, vytvoření vztahu se spotřebitelem, udržení image společnosti a v neposlední řadě dostat se do povědomí velké skupiny potenciálních zákazníků. Člení se na komunikaci osobní (okamžitá reakce, budování vztahu) a neosobní (předání informací pomocí televizní reklamy, rádia a jiných komunikačních médií.) (Matusiková a kol., 2014)

**Výrobní faktory a řízení výroby** – organizace se zabývá technickými otázkami typu, jak velké by měly být továrny a jak velký stupeň automatizace zde uplatňovat. Musí taky rozhodovat o optimálních výrobních kapacitách, objemu produkce, dělbě práce, rozvržení pracovní doby, logistice procesů od nákupu vstupů po distribuci výstupů, a dalších otázkách souvisejících přímo či nepřímo s výrobou.

**Faktory podnikových a pracovních zdrojů** – management podniku zkoumá, jestli disponuje správnými lidmi s potřebnými kompetencemi na správném místě. Zkoumá se také přitažlivost podmínek, vztahy s partnerskými institucemi, a to, zda management průběžně informuje své zaměstnance o rozvoji uvnitř organizace. Organizace se snaží docílit, aby jejich zaměstnanci byli loajální, kvalifikováni a připraveni se učit a poznávat nové věci (Mallya, 2007).

**Finanční a rozpočtové aktivity** – organizace analyzuje a hodnotí, jaká je její finanční situace. Finanční analýze se budeme podrobněji věnovat v následující kapitole (Matusiková a kol., 2014).

### 2.6.2 VRIO metoda

Tato analytická metoda slouží ke zvýšení konkurenceschopnosti či nalezení konkurenční výhody v interních zdrojích organizace. Těmito zdroji jsou zdroje finanční, materiální, nemateriální a lidské. Název VRIO je odvozen ze čtyř složek, které musí být splněny, aby zdroje generovaly konkurenční výhodu (Peng, 2014).

Jedná se o tyto čtyři konkrétní složky, které popisuje Matusiková a kol. (2014) takto:

- value (hodnota) – nákladnost zdroje a jeho dostupnost na trhu,
- rareness (vzácnost) – vzácnost výskytu tohoto zdroje,
- imitability (napodobitelnost) – nahraditelnost zdroje jiným,
- organization (organizace) – uspořádání organizace a využívání zdrojů.

Každý z uvedených zdrojů je dle těchto složek posuzován a vyhodnocen. Konkurenční výhodu představuje zdroj vyhovující všem složkám. Metoda se zakládá na pokládání otázek, které zjišťují, v čem je daná organizace lepší než organizace jiná. Může jít o konkrétní otázky typu: Má organizace přístup ke zdrojům, ke kterým jiné organizace nemají? Jsou zaměstnanci spokojeni a loajální? (Matusiková a kol., 2014)

Metoda VRIO bývá často provedená pomocí tabulky vyjadřující všechny pravděpodobné výsledky, ke kterým lze v této metodě dospět. Tabulka č.2.1, kterou vytvořil Veber (2009), znázorňuje kritéria a možné výsledky VRIO metody.

Tabulka 2.1 *Matice VRIO kritérií*

Kritéria VRIO				
V - hodnota zdroje	R - vzácnost zdroje	I - snadnost napodobení	O - organizace	Vyhodnocení
Ano	Ano	Ne příliš	Ano	Dočasná konkurenční výhoda
Ano	Ano	Nesnadná	Ano	Trvalá konkurenční výhoda
Ano	Ne	Snadná	Ano	Konkurenčně neutrální výhoda
Ne	Ne	-	-	Konkurenční nevýhoda

Zdroj: Veber (2009), upraveno



### 2.6.3 Finanční analýza

Knápková a Pavelková (2010, str.15) definují finanční analýzu následovně: *„Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností.“*

Finanční analýza je vyžadovanou součástí strategické analýzy, protože podniku dává zpětnou vazbu v jednotlivých oblastech působení, v čem se plánované výsledky liší od těch skutečných. Výsledky finanční analýzy jsou důležité pro budoucí chod firmy, ale také pro subjekty s organizací spojené hospodářsky, finančně nebo materiálně.

Základními zdroji finanční analýzy jsou externí výkazy finančního účetnictví; patří sem rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cashflow. Interní výkazy si vede každá organizace sama a nejsou veřejně dostupné.

Základním nástrojem pro finanční analýzu jsou poměrové ukazatele a jejich sledování. Jedná se o ukazatele rentability (ziskovosti), aktivity, likvidity a zadluženosti. Tyto údaje jsou důležité nejen pro management a vedení organizace, ale také pro stakeholdery nebo věřitele. Výsledkem těchto ukazatelů pak měříme finanční zdraví organizace (Knápková a Pavelková, 2010).

Finanční analýza je úzce propojená s managementem. Bragg a Steven (2014) popisují finanční analýzu jako komplex činností prověřující podnikové provozní a finanční informace s cílem zhotovení závěru a vyhodnocení pro management.

Finanční analýzu lze provést prostřednictvím mnoha analýz ukazatelů, konkrétně ukazatelů absolutních, tokových, rozdílových nebo poměrových.

**Analýza absolutních ukazatelů** – je výchozím bodem celé finanční analýzy, jde v ní o prvotní seznámení s finanční situací v organizaci. Tato analýza je téměř vždy využívána, jelikož čerpá z veřejně dostupných výkazů. I přes svou oblíbenost má svou nevýhodu v podobě obtížného srovnání s ostatními organizacemi, proto se používá pro vnitropodnikové srovnání.

Analýza je prováděna ve dvou krocích (Matusiková a kol., 2014):

- Horizontální – též označována jako analýza vývojových trendů. Sleduje, jak se jednotlivé položky účetních výkazů mění v čase. Porovnávání

položek probíhá v řádcích, tedy horizontálně. Vyhodnocuje se jak absolutní změna (rozdíl ukazatelů mezi běžným a předešlým obdobím), tak změna procentuální (podíl absolutní změny a ukazatele za předešlé období vynásobený číslem sto).

- Vertikální – jinak označována jako strukturní analýza, vyjadřuje procentní rozbor výkazů. Jejím cílem je zjistit, jak se jednotlivé položky výkazů podílí na předem určeném základu v procentním vyjádření.

Rozdílové ukazatele – jsou součástí analýzy poměrových ukazatelů. Nejdůležitějším rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál (dále jen ČPK), který se vypočte jako rozdíl mezi aktivy a krátkodobými závazky a patří mezi část oběžných aktiv, která je financována z dlouhodobých zdrojů. Díky ČPK můžeme identifikovat platební schopnost organizace.

**Analýza poměrových ukazatelů** – je další z metodických nástrojů pro zjištění finanční situace podniku, Běžně se poměrové ukazatele vypočítají jako vydělení dvou položek nebo skupin položek z výkazů, mezi kterými existují určité obsahové souvislosti. Všechny vzorce pro výpočty poměrových ukazatelů jsou uvedeny v příloze č. 1. Poměrové ukazatele se nejčastěji rozdělují do skupin, které vyjadřují (Matusiková a kol., 2014):

1. Ukazatele rentability – neboli výnosnosti, představují schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosažení zisku za pomoci použití vloženého kapitálu. Jedná se o nejsledovanější ukazatel ze stran podniků v praxi. Mezi nejhojněji využívané patří ukazatel rentability celkových aktiv (ROA), rentability vlastního kapitálu (ROE) a ukazatel rentability tržeb (ROS).
2. Ukazatele likvidity – tedy platební schopnosti podniku, zachycují schopnost podniku přeměnit majetek na peněžní prostředky a dostát svým závazkům včas a v požadované výši. Likviditu dělíme na tři stupně, běžnou, pohotovou a okamžitou (peněžní).
3. Ukazatele aktivity – podniku popisují, jak a na co jsou jednotlivé složky aktiv využívány, jaká je jejich efektivita a četnost. Ukazatele aktivity se vyjadřují dvěma způsoby:
  - rychlost obratu – ukazuje, kolikrát se konkrétní složka nebo skupina aktiv přemění v jinou složku nebo skupinu aktiv za stanovený časový interval,

- doba obratu – představuje časový úsek nutný k vykonání jednoho obratu vybrané složky aktiv.
4. Ukazatele finanční stability a zadluženosti – jelikož je téměř nemožné, aby organizace používaly k financování pouze vlastní kapitál, objevuje se v organizacích také cizí kapitál. Ukazatele zadluženosti nám ukazují poměr, v jakém organizace kryjí své aktivity vlastními a cizími zdroji. Mezi nejsledovanější ukazatele v této oblasti patří hodnota podílu vlastního kapitálu na aktivech, který nám udává, do jaké míry je organizace schopna a ochotna krýt své aktivity vlastními zdroji. Další ukazatel stupně krytí stálých aktiv vychází ze zlatého pravidla financování, tedy, že dlouhodobý majetek by měl být financován dlouhodobými zdroji. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím lepší to je pro podnik. Ideální scénář je hodnota ukazatele 100 %, která znamená, že všechna stálá aktiva jsou financována dlouhodobým kapitálem. Mezi další významné ukazatele patří ukazatele celkové zadluženosti a zadluženosti vlastního kapitálu.
  5. Ukazatele s využitím údajů kapitálového trhu – jediné ze zmíněných ukazatelů kombinující účetní a tržní hodnoty. Hodnoty se zájmem sledují investoři, které zajímá výnos z jejich investic. Ukazatele podávají informace o tom, jak budoucnost podniku hodnotí investoři. Nejčastěji používanými ukazateli je zisk po zdanění na akcii, dividendový výnos a poměr tržní a účetní hodnoty.

**Analýza soustav ukazatelů** – poměrovými ukazateli hodnotí organizace stav a vývoj jedním konkrétním číslem. Ekonomický proces však nelze vyjádřit pouze jedním číslem, má mnoho vlastností a mezi ukazateli se vykytují vzájemné závislosti. I proto je obtížné stanovit, které ukazatele pro zhodnocení finanční situace a výkonnosti zvolit, a jak velký význam jim přisoudit. Čím dál tím vyšší počet ukazatelů umožňuje detailněji rozebrat finančně-ekonomickou situaci organizace, ale současně tento vysoký počet ukazatelů snižuje orientaci a ztěžuje výsledné hodnocení. V důsledku těchto příčin existují jak modely s větším počtem ukazatelů, tak také modely s výsledným jediným číslem.

**Bankrotní modely** – podávají informace o tom, zda je organizace v nejbližším časovém úseku (několik let) v ohrožení zbankrotováním či nikoli. Nejznámějšími

bonitními modely jsou Altmanův model, Taflerův model a pro český trh modifikovaný index důvěryhodnosti IN.

**Bonitní modely** – jsou založeny na principu diagnostiky finančního zdraví organizace. Bonitní modely mají za cíl stanovit, zdali se organizace řadí mezi dobré nebo špatné a umožňují srovnávat se s jinými organizacemi. Těmito modely jsou např. Kralickův rychlý test či Tamarého model.

Výhodou obou typu modelů je rychlé zhodnocení finanční situace či rizika bankrotu, nevýhodou se však stává pouhá orientační výsledná hodnota, která sice bývá velmi přesná, ale přesto nedokáže zcela nahradit finanční analýzu (Matusiková a kol., 2014).

## **2.7 Strategická analýza vnitřního i vnějšího prostředí**

Většina metod zkoumá a zaměřuje se na sledování buď vnějšího nebo vnitřního prostředí. Najdou se však také metody, které zkoumají obě tyto složky najednou. Dochází tak k propojení obou analýz vnějšího i vnitřního prostředí do jedné analýzy. Nejvyužívanější a nejoblíbenější metodou je analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (známá též jako SWOT analýza).

### **2.7.1 SWOT analýza**

Bensoussan a Fleisher (2013) popisují SWOT analýzu jako metodu zkoumání situace podniku za pomoci shromáždění silných a slabých stránek organizace a potenciálních příležitostí a hrozeb pro danou organizaci; často bývá označována jako situační analýza. Analýza může být využita pro různé oblasti, např. pro analýzu celého podniku nebo konkrétní služby a produkty. SWOT analýza je rozdělena na analýzu interní a analýzu externí a umožňuje najít žádoucí rovnováhu pomocí těchto analýz právě mezi interními zdroji a externími kapacitami. Název analýzy je odvozen z angličtiny, a to ze 4 slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

Lhotský (2010) klade důraz na dodržování zásad při tvorbě a zpracování SWOT analýzy, mezi tyto zásady patří:

- závěry z této analýzy by měly být relevantní,
- zaměřit se na významná fakta a jevy,
- rozpoznat fakta strategické úrovně,

- objektivita a hodnocení jednotlivých faktorů dle důležitosti.

Tvorba SWOT analýzy – jednou z používaných metod je matice hodnocení faktorů, pro externí prostředí se používá matice zvaná EFE. Vyhodnocením matice rozpozná organizace vliv externích faktorů na uskutečnění strategického plnění. Ve většině případů jde také o faktory rizikové. Postup pro tvorbu matice EFE popisují Fotr a kol. (2012) následovně:

1. Vypracování tabulky hrozeb a příležitostí, které mohou ovlivnit chod podniku.
2. Počet hrozeb a příležitostí by měl být shodný – pro vyšší přesnost výsledku je vhodné posuzovat stejný počet hrozeb a příležitostí.
3. Přidělení odpovídajících vah faktorům v rozsahu 0,00 - 1,00 podle důležitosti; čím vyšší váha, tím větší důležitost. Součet vah v kategorii musí být roven 1.
4. Udělení hodnocení jednotlivým faktorům dle jejich významnosti a vlivu, které působí na podnik.

Hodnocení těchto faktorů se určuje v bodovém ohodnocení, v rozsahu 1–10 bodů.

1 – nejméně významný faktor.

10 – nejvýznamnější faktor.

5. Vynásobení jednotlivých vah s konkrétními body významnosti a vlivu, následně provedení celkové sumarizace.

Celkové hodnocení – výsledný vážený průměr hodnotí organizaci a zvolenou strategii v externím prostředí. Výsledek organizaci říká, jak reagovat a postupovat v budoucnu. Nejlepší možný výsledek je hodnota 10, nejhorší hodnota 1. Střední hodnoty se pohybují v rozmezí hodnot 6,2 - 6,4.

Obdobně jako pro externí prostředí se využívá také pro interní prostředí hodnocení pomocí matice, nesoucí zkratku IFE. Cílem interní analýzy je objektivní zjištění o současné pozici a postavení organizace, ale také realizace strategie v časech budoucích.

Postup tvorby matice IFE Fotr a kol. (2012) popisují v pěti základních krocích:

1. Vypracování tabulky silných a slabých stránek, kterými podnik disponuje.
2. Shodný počet silných a slabých stránek, tak aby byl výsledek co nejpřesnější.

3. Přidělení odpovídajících vah faktorům v rozsahu 0,00 - 1,00 podle důležitosti, čím vyšší váha, tím větší důležitost. Součet vah v kategorii musí být roven 1.
4. Udělení hodnocení jednotlivým faktorům dle jejich významnosti a vlivu, které působí na podnik.

Hodnocení těchto faktorů se určuje v bodovém ohodnocení, v rozsahu 1–10 bodů.

1 – nejméně významný faktor.

10 – nejvýznamnější faktor.

5. Vynásobení jednotlivých vah s jednotlivými body významnosti a vlivu, následně provedení celkové sumarizace.

Výsledný vážený průměr hodnotí organizaci a zvolenou strategii v interním prostředí. Výsledek organizaci říká, jak reagovat a postupovat v budoucnu. Nejlepší možný výsledek je hodnota 4, nejhorší hodnota 1. Střední hodnoty se pohybují v rozmezí hodnot 6,2 – 6,4 (Fotr a kol., 2012).

Tabulka č. 2.2 ukazuje příklad SWOT analýzy s vybranými faktory a možností výpočtu matic interního a externího okolí.

Tabulka 2.2 *SWOT analýza*

<b>Silné stránky</b>	Body	Váhy	Součin	<b>Slabé stránky</b>	Body	Váhy	Součin
Nízké náklady Úspory z výroby Technologie a inovace Finanční kapitál				Nízká kvalita Slabá image Nevhodný distribuční kanál Nejasná strategie			
<b>Součet</b>				<b>Součet</b>			
<b>Příležitosti</b>	Body	Váhy	Součin	<b>Hrozby</b>	Body	Váhy	Součin
Zrychlení tempa růstu trhu Vstup na nové trhy Širší nabídka Zahraniční odběratel				Noví konkurenti Růst úrokové míry Síla zákazníků Zpřísnění norem			
<b>Součet</b>				<b>Součet</b>			

Zdroj: Jakubíková (2013), upraveno

## Vyhodnocení SWOT analýzy

Konečné vyhodnocení SWOT analýzy spočívá v součtu interní a externí části matice a následném výběru konečné strategie, která zahrnuje 4 varianty řešení.

Tyto 4 varianty řešení popisuje Matusiková a kol. (2014) následovně:

- strategie SO – znamená využití silných stránek podniku pro využití příležitostí,
- strategie SW – znamená využití silných stránek k překonání slabých stránek,
- strategie WO – znamená překonání slabých stránek za využití jeho příležitostí,
- strategie WT – znamená odstranění slabých stránek a tím snížení dopadů hrozeb podniku.

Závěrem SWOT analýzy by měl být přehledný výsledek silných a slabých stránek podniku, stejně tak jeho příležitostí a hrozeb. Každý z faktorů by měl být stručně okomentován a měl by zahrnovat vzájemné vazby mezi těmito faktory popisující jejich využití, případnou eliminaci a kroky do budoucna (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008).

## 2.8 Metody a techniky výzkumu

Výzkumné metody a techniky se řídí zavedenými pravidly a postupy, díky kterým získáváme užitečné informace k naplnění cílů této práce. Možností, jak získat informace, je celá řada. Obvykle se jedná o poměrně jednoduché způsoby šetření, přičemž každá metoda má svoje specifika (Dvořáková, 2007).

### 2.8.1 Osobní rozhovor

Osobní rozhovor se může konat v zaměstnání tazatele, v domácím prostředí nebo ve veřejných prostorách. Délka rozhovoru může být různá, záleží na objemu tázaných informací a času a pozornosti respondenta. Rozhovor tedy může proběhnout v řádu minut, ale také například hodin. Předními výhodami osobního rozhovoru je obsáhlé množství obdržených informací, flexibilita a vyšší důvěra respondenta v osobní kontakt. Tazatelé tak mohou sledovat a rozpoznat reakce v chování respondenta. Mezi hlavní nevýhody patří časová náročnost, finanční náklady spojené s přípravou tazatele či finanční

kompenzace tázanému. V porovnání s telefonickým rozhovorem se náklady na osobní rozhovor odhadují až třikrát vyšší, ovšem přesnost informací a důvěryhodnost respondenta až pětikrát vyšší (Dvořáková, 2007).

U osobního rozhovoru se velmi často vyskytuje spousta chyb, které popisuje Durdová (2012) takto:

- příliš nízké, nebo naopak vysoké sebevědomí tazajícího,
- nevhodně zaměřené otázky osobního charakteru,
- ruch, přítomnost jiných osob,
- zbytečná délka rozhovoru,
- vyjadřování vlastního názoru na věc z pozice tazatele.

### **2.8.2 Práce s dokumenty**

Dle Durdové (1999) se dokumenty rozumí:

- úřední záznamy, různé výkazy, zápisy z porad, soudní rozhodnutí či jiné dokumenty se shromážděnými údaji,
- dokumenty osobního charakteru – deníky, dopisy a autobiografie,
- dokumenty statistického charakteru – výroční zprávy a výsledovky,
- další dokumenty jako např. filmy, novinové články a kroniky.

Dokumenty již v minulosti byly zpracovány a uloženy, je proto důležité vybrat z dokumentů správné informace, následně je zhodnotit a použít dle našich konkrétních potřeb (Durdová, 1999).

## **2.9 Sportovní klub**

Sportovní klub, dříve znám také jako tělovýchovná jednota, je organizace zastřešující více nebo jeden sport, má svou právní subjektivitu a samostatnou působnost činnosti (Durdová, 2012).

### **2.9.1 Založení sportovního klubu**

Sportovní kluby jsou vedeny jako právnické osoby. Do roku 2014 se ve většině případů jednalo o občanská sdružení, nicméně s nástupem nového občanského zákoníku 89/2012 Sb., s účinností od 1. 1. 2014 došlo ke změně právní formy, a občanská sdružení



se stala zapsanými spolky (dále jen z. s.). V rámci většiny sportovních klubů v České republice jde o nejčastěji se vyskytující typ právnické osoby. Jiné právní formy využívají profesionální sportovní kluby, kde může jít o akciové společnosti (dále jen a.s.), společnosti s ručením omezeným (dále jen s.r.o.) nebo příspěvkové organizace.

K založení spolku je potřeba alespoň tři osob se společným zájmem a účelem naplňování tohoto zájmu. Hlavní činností je pouhé naplňování tohoto zájmu a nemůže jí být podnikání se ziskem, nicméně jako vedlejší činnost může spolek vykazovat zisk, který slouží k pokrytí hlavní činnosti klubu a jeho chodu. Spolek je založen po přijetí stanov (Rektořík, Pirožek, Nová, 2015).

Stanovy musí splňovat povinné náležitosti (Čáslavová, 2009):

- název a sídlo spolku,
- účel,
- práva a povinnosti členů vůči spolku,
- zvolení statutárního orgánu.

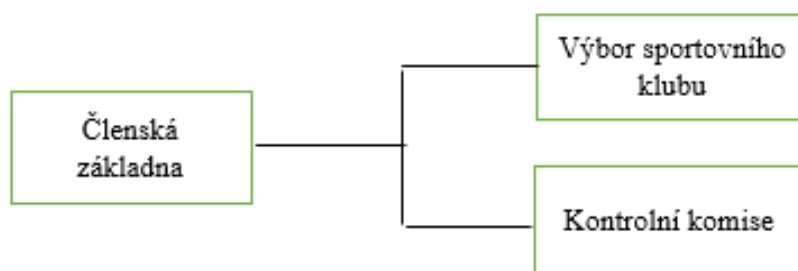
Spolek vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku, přičemž návrh na zapsání do rejstříku podává buď zakladatel nebo osoba pověřená na schůzi v co nejkratší době po založení, a to buď elektronicky nebo písemnou formou. O rozhodnutí zapsání spolku rozhoduje soud do pěti pracovních dnů.

Povinnými orgány spolku jsou statutární orgán a nejvyšší orgán. Dobrovolnými pak jsou orgány kontrolní a rozhodčí komise. Nejvyšším orgánem spolku je zpravidla valná hromada, na které se analyzuje hospodaření spolku a projednává činnost ostatních členů a orgánů. O zrušení spolku rozhoduje v písemné formě soud (Rektořík, Pirožek, Nová, 2015).

### **2.9.2 Organizační struktura sportovního klubu**

Sportovní kluby mají možnost vytvářet vlastní organizační strukturu. Během dlouhodobé celosvětové historie sportu ovšem vykrystalizovalo schéma, které používá téměř každá sportovní organizace. Je to základní organizační schéma viz obr. 2.6 (Kosík a Pacut, 2009).

Obrázek 2.6 Základní organizační schéma struktury klubu



Zdroj: Kosík a Pacut (2009), upraveno

### 2.9.3 Cíle sportovního klubu

Obvykle rozlišujeme sportovní, ekonomické a sociální cíle (Čáslavová, 2009).

Sportovní cíle se zaměřují na plánování úspěchů v organizovaných soutěžích a závodech, stejně jako na nárůst členské základny, propagaci a zviditelnění provozovaného sportu pro širokou veřejnost.

Ekonomické cíle jsou typické svou snahou o zajištění dostatečných finančních prostředků pro nenarušený řádný chod klubu. Možností, jak těchto cílů dosáhnout, je mnoho. Může se jednat o cílenou propagaci pomocí marketingu, vložení důvěry v kvalitní trenéry s vynikajícími sportovními výsledky s očekáváním přínosů mj. v podobě zisku, popř. nejvyužívanější, ale zároveň nejobtížnější strategii, kterou představuje získání a udržení lukrativních sponzorů.

Sociální cíle slouží k udržování spokojenosti stávajících členů a získávání nových členů klubu, k hledání nových společenských aktivit, a celkově k povzbuzení atmosféry uvnitř klubu.

### 2.9.4 Financování sportovního klubu

Možností, jak financovat sportovní klub, je celá řada. Významným faktorem, ovlivňujícím, který ze zdrojů financování může klub využít, je typ právní formy. Jelikož většina sportovních organizací funguje jako zapsaný spolek, jenž se vyznačuje veřejně prospěšnou činností, řadí se mezi neziskové organizace.

Nezisková organizace je právní subjekt, jehož hlavním účelem není tvorba zisku, ovšem v některých specifických případech může prokazovat podnikatelskou činnost samostatně, soustavně, vlastním jménem a na vlastní nebezpečí právě za účelem tvorby

zisku. Mezi organizace s veřejně prospěšnou činností se kromě spolků řadí také politické strany, náboženské církve, nadace, obce, příspěvkové organizace a státní fondy.

Základní rozdělení financování sportovního klubu se dělí dle Durdové (2015) na tři oblasti:

- zdroje financování z veřejných rozpočtů,
- zdroje financování z vlastního chodu klubu,
- sportovní reklama a sponzoring.

**Financování z veřejných rozpočtů** se dále dle Durdové (2015) rozlišuje podle původu a typu veřejného orgánu na zdroje pocházející z:

1. Státního rozpočtu – kde ústředním orgánem je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT), které má za úkol zajistit finance ze státního rozpočtu, vytvářet podmínky pro sportovní reprezentaci a stavět nová resortní a rekreační centra. Vybrání a rozdělování státních dotací je v kompetenci Národní rady pro sport, která své návrhy podává MŠMT ke schválení.
2. Rozpočtu krajů a obcí – v krajích je hlavním orgánem výbor pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost, jehož hlavním úkolem je poskytování dotací v oblasti tělovýchovy, mládeže a sportu. Dotace jsou poskytnuty vždy na jeden kalendářní rok. U obcí a měst je rozhodující rozpočet, z kterého sportovní kluby čerpají. Rozpočet měst a obcí se řídí zákonem nebo vyhláškou.

**Financování z vlastního chodu klubu** je účinnější v klubech, kde jsou přesně zavedené a poctivě odvedené činnosti související s jeho chodem a fungováním. Těmito činnostmi disponuje každá sportovní organizace, jsou jimi dle Novotného (2011):

1. Členské příspěvky – patří k tradičním a nejobvyklejším zdrojům interního financování. Může jít o zápisné při vstupu nového člena, členské příspěvky zaplacené jednou nebo dvakrát ročně a oddílové příspěvky hrazené jednou ročně.
2. Dary – dobrovolný finanční či materiální příspěvek člena nebo příznivce klubu, většinou se silným citovým vztahem ke klubu bez nároku obdržet protislužbu.
3. Vstupné a startovné – vstupné podléhá zdanění, i proto je velmi oblíbený princip dobrovolného vstupného, které zdanění nepodléhá.

4. Výchovné a odstupné – výdaje vzniklé výchovou sportovce a u odstupného odměna, která bývá sjednaná za odstoupení klubu od smlouvy klubu jinému.
5. Hostování – krátkodobé nebo dlouhodobé působení sportovce u jiného klubu za sjednanou cenu.

Specifický typ financování z vlastního chodu klubu představuje podnikatelská činnost klubu, která může být uplatňována u obchodních společností, založených za účelem podnikání (spol. s r.o., a.s. aj.) a vykazujících zisk z prodeje sportovního zboží, materiálu nebo reklamních služeb, pronájmu sportovních areálů či poskytování služeb v oblasti regenerace, relaxace a občerstvení.

**Sportovní reklamu** můžeme definovat jako placenou formu neosobní prezentace zboží, produktů nebo služeb zaměřující se na potenciální zákazníky prostřednictvím komunikačních médií. Mezi nejčastěji využívaná média se řadí televize, internet, denní tisk, rádio nebo film. Příkladem typických sportovních reklam pak jsou reklamy na dresech, mantinelech, sportovním náčiní, oblečení a výsledkových tabulích (Daňhelová, 2005).

**Sponzoring** a jeho definice je zmíněna v čl. 1 § 1 odst. 4 zákona č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy, ve znění pozdějších předpisů, následovně: „*Sponzoringem se rozumí příspěvek poskytnutý s cílem podporovat výrobu nebo prodej zboží, poskytování služeb nebo jiné výkony sponzora. Sponzorem se rozumí právnická nebo fyzická osoba, která takový příspěvek k tomuto účelu poskytne.*“

Sport je pro svou dlouholetou historii a vývoj natolik populární a sledovaný, že sponzoring se stal nezbytnou součástí sportu pro pokrytí vynaložených nákladů. Sponzoři poskytují dary finanční, materiální nebo nabízejí využití svých služeb za sjednanou protislužbu v podobě reklamy a propagace svého názvu společnosti, loga nebo sloganu (Novotný, 2011).

Typy sponzoringu charakterizuje Durdová (2015) následovně:

- exkluzivní sponzor – „generální partner“, kdy za maximální podporu požaduje nejlukrativnější protislužby,
- hlavní sponzor – významná podpora s nabídkou zbylých atraktivních protislužeb,

- vedlejší sponzor – nižší podpora klubu bez nároku na atraktivní protislužbu.

Základní formy sponzoringu popisuje Durdová (2015) jako: sponzoring jednotlivých sportovců, sponzoring sportovních týmů a klubů, sponzoring sportovních akcí nebo sponzoring sportovních institucí.

### 3 Prezentace sportovního klubu

K provedení strategické analýzy byl vybrán sportovní klub 1. SC TEMPISH Vítkovice, který se věnuje vykonáváním a rozvoji míčového sportu – florbalu.

Sportovní klub 1. SC TEMPISH Vítkovice se nachází na území České republiky, v regionu Moravskoslezského kraje, se sídlem v Ostravě. 1. SC Vítkovice z. s. je právnickou osobou, konkrétně jde o zapsaný spolek. Veškeré informace o klubu jsou čerpány z interních zdrojů na základě odpovědí z provedeného osobního rozhovoru se sekretářem klubu nebo veřejně dohledatelných zdrojů. Strukturované otázky pro osobní rozhovor zahrnuje příloha č. 2. Oficiální logo klubu viz obrázek č.3.1.

Obrázek 3.1 Oficiální logo florbalového klubu 1. SC TEMPISH Vítkovice



Zdroj: oficiální stránky klubu (online)

#### 3.1 Základní informace o klubu

- oficiální název: 1. SC TEMPISH Vítkovice
- právní forma: zapsaný spolek
- město: Ostrava
- založeno: 1992
- sídlo: 1. SC Vítkovice, Řecká 1473/1, Ostrava-Poruba, 708 00
- počet členů: 1189
- počet družstev: 23
- domácí hala: SC Dubina
- klubové barvy: modrá, bílá
- webové stránky: <http://www.florbalvitkovice.cz>
- facebook: <https://www.facebook.com/florbalvitkovice>

### 3.2 Historie a úspěchy klubu

Klub byl založen pod prvním oficiálním názvem 1. SC Ostrava roku 1992 skupinou nadšenců z městské části Ostrava-Hrabůvka. Ve stejném roce se klub přičlenil do sdružení klubů SSK Vítkovice. V letech 1996-1999 získal klub v celostátní florbalové soutěži tři ligové tituly v mužské kategorii a v roce 2000 také první titul v ženské kategorii. Těmito úspěchy se zařadil do florbalové špičky v České republice.

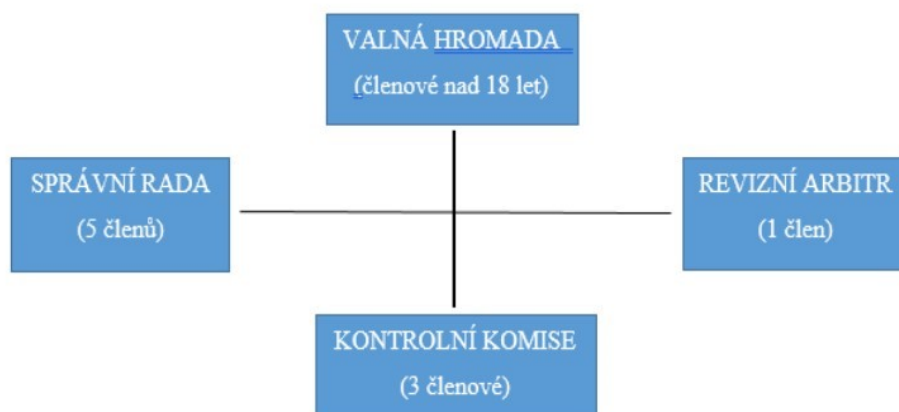
V současnosti jde o druhý nejúspěšnější florbalový klub v historii země se sedmi tituly mistra ČR, šesti stříbrnými a osmi bronzovými medailemi v mužské kategorii a pěti tituly mistra ČR, šesti stříbrnými a sedmi bronzovými medailemi v ženské kategorii.

V roce 2017 započala významná spolupráce mezi klubem a českou společností TEMPISH s.r.o. (dále jen TEMPISH), specializující se na výrobu kolečkových bruslí a jiného sportovního vybavení. Firma TEMPISH se stala generálním partnerem klubu a tato úspěšná spolupráce funguje až do současnosti (florbalvitkovice.cz, 2020).

### 3.3 Organizační struktura klubu

Obrázek č.3.2 znázorňuje schéma organizační struktury klubu, jmenovitý přehled zúčastněných a zodpovědných osob za chod klubu je obsažen v příloze č. 3.

Obrázek 3.2 *Organizační struktura klubu 1. SC TEMPISH Vítkovice*



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4 Činnost klubu

#### Hlavní činnost

Právní forma z. s. neumožňuje provozovat podnikatelskou činnost generující zisk jako hlavní činnost. Hlavní i vedlejší činnost, vize, mise a cíle klubu 1. SC TEMPISH Vítkovice z. s. jsou popsány dle stanov klubu v nepřímé citaci, kompletní stanovy klubu

zahrnuje příloha č. 4. Hlavní činnost klubu 1. SC TEMPISH Vítkovice z. s. je činnost sloužící zejména k uspokojování zájmů členů klubu, a to následovně:

- propagace a rozvoj florbalu na území města, ve kterém klub sídlí a blízkého okolí,
- sportovní činnost – florbal, která zahrnuje jak tréninky a zápasy, tak pořádání jiných sportovních aktivit, např. soustředění mládeže,
- vzdělávací a konzultační činnost v oblasti sportu, osobního rozvoje trenérů a tvorby koncepce a sportovní metodiky,
- všestranná, ale také specializovaná výchova sportovců,
- podpora sportu dětí a mládeže,
- vyhledávání talentů a práce s nimi,
- organizace a zabezpečení kulturních, sportovních, vzdělávacích a společenských akcí pro členy klubu a jejich blízké,
- zajištění financí pro provozování sportovních aktivit a chodu klubu,
- pronájem sportovního náčiní, vybavení či jiných sportovních pomůcek.

#### **Vedlejší činnost**

Provozování hlavní činnosti je spojeno s náklady, které klub může krýt vykonáváním hospodářské nebo jiné vedlejší výdělečné činnosti. Tato výdělečná činnost slouží k podpoře hlavní činnosti, a také k účelu hospodářského využití majetku klubu. Jestliže klub generuje výnosy, pak tyto výnosy jsou využity k podpoře hlavní činnosti a k úhradě nákladů na vlastní správu.

Mezi vedlejší činnosti 1. SC TEMPISH Vítkovice z. s. se řadí zejména:

- výroba, prodej nebo zprostředkování prodeje doprovodných marketingových předmětů,
- výroba a prodej zaměřený zejména na sportovní dresy a prodej jiného sportovního vybavení nezbytného pro florbal,
- správa a pronájem sportovních areálů, hal a nebytových prostor.



### 3.5 Mise a cíle klubu

Misí neboli posláním klubu je dle stanov:

- a) pomáhat zdravému sportovnímu rozvoji a vývoji dětí a mládeže, prostřednictvím provozování sportovní činnosti – florbalu, na nejvyšší možné sportovní úrovni při zachování profesionálního, ale zároveň přátelského přístupu realizačních týmů a personálu ke všem členům klubu,
- b) prostřednictvím sportovního prostředí a vzniklého přátelství napomáhat překonávat nástrahy dospívající mládeže a sportovní prevencí, výchovou a přirozenou autoritou trenérů preventivně působit s ohledem na kriminalitu a drogovou či jinou závislost na širokou skupinu dívek i chlapců,
- c) ukázat dětem a mládeži sportovní vzory prostřednictvím vybudování silných extraligových týmů mužů a žen, ve kterých budou hrát i reprezentanti národních týmů České republiky.

Cílem fungování klubu je dle stanov:

- a) zajištění sportovní činnosti – florbalu pro veřejnost ve všech mužských a ženských věkových kategoriích, šíření tohoto sportu mezi širokou veřejnost a vzorná reprezentace města ve kterém klub sídlí, a regionu, ve kterém působí,
- b) především v mládežnických kategoriích zajištění optimálního sportovního, osobnostního a sportovního rozvoje všech členů v rámci provozování sportovní činnosti – florbalu, a také dosažení sportovních úspěchů na celostátní i mezinárodní úrovni napříč všemi věkovými kategoriemi v mužských a ženských soutěžích.

## **4 Strategická analýza v podmínkách konkrétního klubu**

V následující kapitole bude provedena strategická analýza konkrétního klubu, tedy klubu 1. SC TEMPISH Vítkovice. K tvorbě strategické analýzy budou použity metody popsané v teoretické části této diplomové práce.

Metody byly sestaveny jak pro analýzu vnějšího prostředí klubu, tak pro analýzu vnitřního prostředí. Na závěr bude provedena také souhrnná analýza obou prostředí.

Nejprve se tato práce bude věnovat aplikaci metody PEST, zkoumající vnější prostředí, konkrétněji makroprostředí pomocí faktorů politických, ekonomických, sociálních a technologických. V dalších krocích této práce ještě zůstaneme u vnějšího prostředí, ale soustředíme se také na mikroprostředí organizace, a to díky zhotovení modelu pěti konkurenčních sil, jinak známého jako Porterův model. V dalších krocích se již bude zkoumat vnitřní prostředí, ve kterém bude provedena metoda VRIO a také finanční analýza organizace, která zhodnotí finanční hospodaření a finanční zdraví organizace. V závěru této kapitoly je obsažena souhrnná SWOT analýza vnitřního i vnějšího prostředí, která definuje silné a slabé stránky klubu, jeho příležitosti, ale zároveň také hrozby.

### **4.1 Analýza vnějšího makroprostředí klubu**

Pro zkoumání vnějšího prostředí byla vybrána PEST analýza, která bude v následující kapitole konkrétně provedena pro klub 1. SC TEMPISH Vítkovice.

#### **4.1.1 PEST analýza**

##### **Politické a legislativní faktory**

Základním právním předpisem fungování sportovních klubů vůči státu v ČR je Zákon č. 115/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů, který vymezuje sport ve společnosti jako veřejně prospěšnou činnost a stanovuje úkoly ministerstev, jiných správních úřadů a samosprávných celků při podpoře sportu (MŠMT, 2020)

Klub funguje jako právnická osoba od roku 2002, kdy byl zapsán do obchodního rejstříku jako občanské sdružení. S novým občanským zákoníkem 89/2012 Sb., ve znění pozdějších předpisů, s účinností od 1. 1. 2014 vznikla klubu povinnost změnit právní formu z občanského sdružení na zapsaný spolek. Tato změna proběhla automaticky, avšak klub byl povinen s novou právní formou upravit svůj název na zapsaný spolek se zkratkou „z. s.“ a zkontrolovat nebo upravit stanovy klubu, tak aby byly v souladu

s novým zákonem. Dále klub ovlivňuje Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, vymezující pracovní právní vztahy.

Dále se však také klub, jako každý právnický subjekt, musí řídit množstvím zákonů, které souvisejí s běžným provozem a chodem klubu, např. zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví, zákon č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů, zákon č. 335/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty a další.

1. SC TEMPISH Vítkovice z. s., stejně jako všechny ostatní registrované oddíly, je zavázán dodržovat stanovy subjektu, pod který spadá, tedy České florbalové unie (dále jen ČFBU). Podmínkou pro zařazení do ČFBU je právní forma zapsaného spolku, a to s primárně nevýdělečným charakterem činnosti, pod ČFBU tedy nespadá žádný oddíl s právní formou a.s. nebo s.r.o. ČFBU je členem Českého svazu tělesné výchovy (dále jen ČSTV), který je významným partnerem a příjemcem dotací od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT). Nejvyšším orgánem ČFBU je valná hromada, která schvaluje předpisy, směrnice a řady, jakými mohou být například soutěžní řady, disciplinární řady, přestupové řady nebo předpisy pro povinnost oddílů mít vyškolené rozhodčí.

V současné situaci, kdy je vyhlášen na území České republiky nouzový stav v souvislosti s výskytem a nákazou virem „COVID-19“, jsou všechny právnické i fyzické osoby podřízeny rozhodnutím vydanými vládou ČR, což se promítlo také do sportovního sektoru, kdy všechny rozehrané sportovní ligy, závody a soutěže včetně florbalu byly po konzultaci s nejvyššími orgány nejprve přerušeny a vzápětí zcela zrušeny.

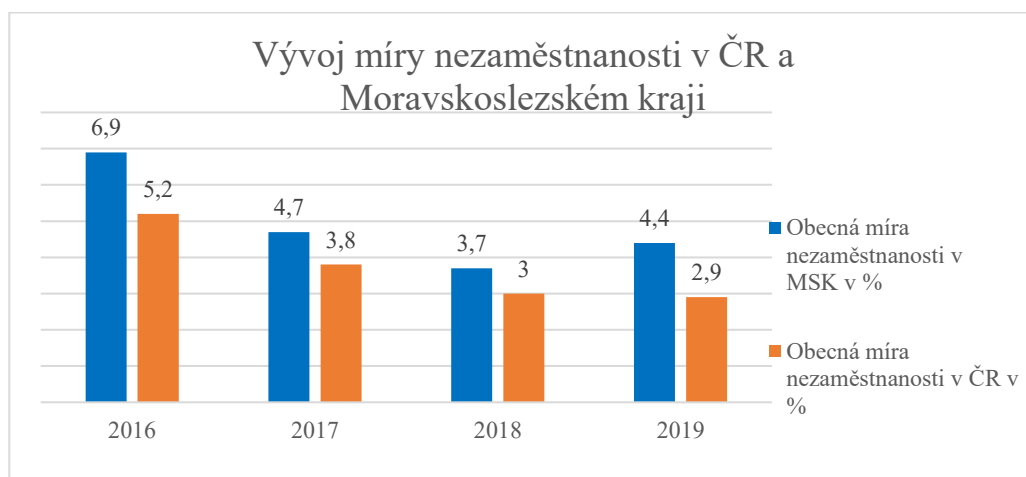
### **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory jsou pro sportovní kluby stěžejní a mají na něj přímý vliv. Mezi hlavní faktory, které florbalový klub 1. SC TEMPISH Vítkovice ovlivňují, se řadí ukazatele míry nezaměstnanosti, míry inflace, udržení a zisk sponzorů, a v neposlední řadě čerpání externích zdrojů v podobě dotací nebo grantů. Ekonomická situace v ČR je dlouhodobě stabilizovaná, neroste ani neklesá razantním tempem.

Jak ukazuje graf č. 4.1, míra nezaměstnanosti v ČR má klesající tendenci a v současné chvíli je na nejnižší úrovni v historii země, její výše v prvním čtvrtletí roku 2020 v ČR nabyla hodnoty 2,2 %. V Moravskoslezském kraji (dále také jen MSK) je nezaměstnanost v celém sledovaném období o něco vyšší, aktuálně dosahuje hodnoty 4,5 %. Pro klub Vítkovic je tato statistika „výhodou“, neboť klub využívá převážně

dobrovolníky, kteří tuto činnost vykonávají ve svém volném čase za minimální obnos mimo své hlavní zaměstnání. Lze předpokládat, že při vyšší zaměstnanosti v MSK by současní dobrovolníci požadovali za svou činnost mnohem vyšší finanční prostředky, což by jinak finančně zabezpečený klub, kterým Vítkovice bezesporu jsou, negativně ovlivnilo.

Graf 4.1 *Míra nezaměstnanosti v ČR a MSK*

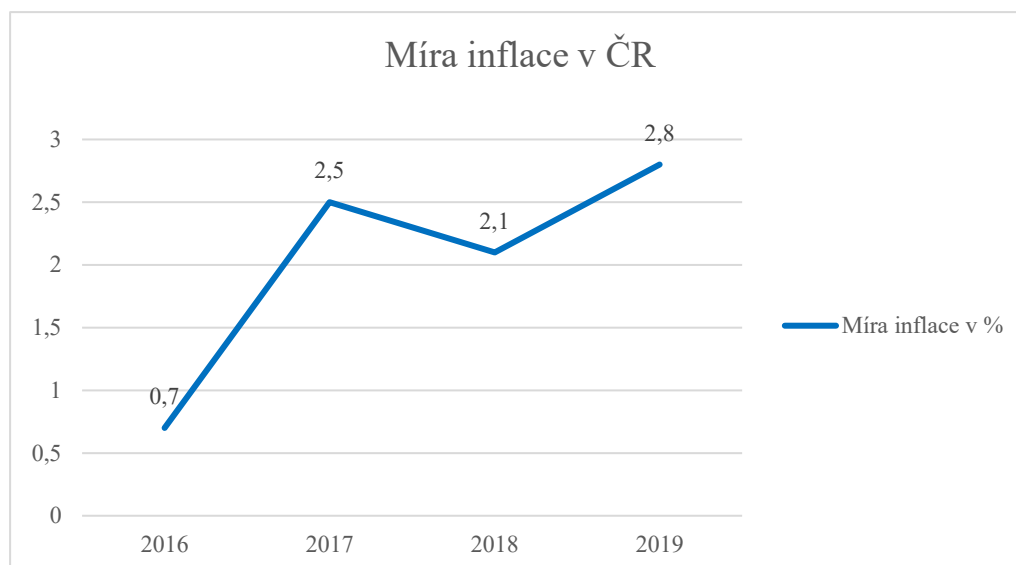


Zdroj: ČSÚ (2020), vlastní zpracování

Dalším faktorem, který florbalový klub Vítkovic ovlivňuje, je míra inflace. Zvýšení míry inflace si můžeme představit jako snížení hodnoty peněz, což má za následek růst cenové hladiny materiálu, zboží nebo služeb. V praxi to pro klub znamená, že na nákup potřebného florbalového materiálu pro hráče a hráčky, zajištění dopravy na zápasy, zaplacení za pronájem sportovní haly a jiné výdaje vynaloží více peněžních prostředků než dříve. Negativní situace nastává také u příjmů, kdy příjmy z členských příspěvků, jakožto jednoho z hlavních interních zdrojů, díky inflaci výrazně sníží svou hodnotu.

Vývoj míry inflace ukazuje graf č. 4.2, kde si můžeme všimnout extrémně nízké hodnoty 0,7 % v roce 2016, oproti tomu maximální hodnota v roce 2019 dosáhla výše 2,8 %. V prvním čtvrtletí roku 2020 se míra inflace pohybuje v rozmezí mezi 2,7- 2,9 %. Zvýšení míry inflace v sledovaném období lze vysvětlit dlouhodobými intervencemi ČNB, které skončily v roce 2017. Podle ekonomů však současnou hodnotu míry inflace nad 2,5 % zákazníci nijak zvlášť nepocítí.

Graf 4.2 *Míra inflace v ČR*



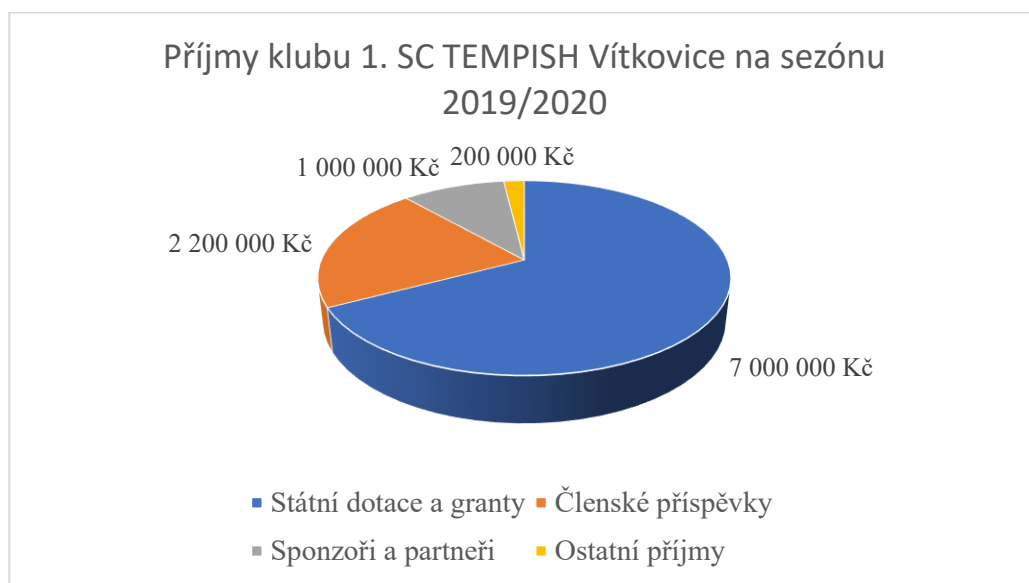
Zdroj: ČSÚ (2020), vlastní zpracování

Další ekonomický faktor, který florbalový klub Vítkovic ovlivňuje, spočívá v udržení současných sponzorů a partnerů a v potenciálním nalezení nové spolupráce. Pro klub by mělo být prioritou i nadále udržet firmu TEMPISH jakožto generálního sponzora, neboť její materiálové i finanční vybavení se pohybuje v řádech stovek tisíc. Konkrétní částka však nebyla vedením klubu sdělena, nicméně byl sdělen poměr mezi dodávaným materiálem a financemi, který činí: 50 % na peněžní prostředky a 50 % na materiál. Po důkladných propočtech vychází hodnota 500-600 tisíc Kč na jednu sezónu včetně materiálu. Klub má rovněž řadu dalších partnerů, kteří nepodporují klub finančně, nýbrž prostřednictvím svých služeb. Jedná se např. o firmy JC TRANS s.r.o., poskytující autobusovou dopravu na zápasy elitních týmů, sekce „Vodní svět“ společnosti SAREZA s.r.o., zajišťující regeneraci v podobě wellness centra nebo bazénu, organizaci RESIDOMO s.r.o., zajišťující (na základě barterové dohody) ubytování mimoostravským hráčům, organizaci FORM FACTORY fitness s.r.o., umožňující bezplatný vstup do fitness centra, a mnoho dalších firem spolupodílejících se na zajištění zázemí a komfortu pro hráče elitních mužských a ženských týmů.

Takto nadstandardní podmínky v odvětví florbalu, považovaného stále za amatérský, svědčí o skvělé práci managementu klubu a dlouhodobých výsledcích a úspěších klubu. I proto je pro klub nutné udržet tento vysoký standard i nadále a pokoušet se v tomto „mladém“ sportu zajistit další partnery, aby se klub posouval a přibližoval podmínkám profesionálních klubů ve sportech, jako jsou fotbal nebo hokej.

Poslední ekonomický a pro klub zásadní faktor, představují externí zdroje v podobě dotací, grantů nebo příspěvků. Dotace na mládež poskytuje MŠMT, na zbylý chod klubu pak statutární město Ostrava a Moravskoslezský kraj. Tyto příjmy tvoří přibližně 67 % veškerého rozpočtu, což můžeme vidět na grafu č. 4.3, znázorňujícím příjmy klubu na soutěžní rok 2019/2020.

Graf 4.3 *Příjmy klubu na sezónu 2019/2020*



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že v případě jakékoliv ztráty nároků na dotace od MŠMT, města nebo kraje, by klub jen velmi těžko mohl fungovat. Členské příspěvky, jako interní zdroj financování, tvoří necelou čtvrtinu příjmů klubu, příjmy od sponzorů (včetně poskytování služeb a materiálu) se řadí na třetí místo s 10 % celkového rozpočtu, mezi ostatní příjmy tvořící pouhé 2 % rozpočtu můžeme zařadit prodej upomínkových předmětů a vstupné na zápasy.

Klub by však díky své stabilní pozici v České florbalové unii a početné základně, zahrnující spousty mládežnických týmů, o nárok na tyto dotace neměl přijít. Dokonce se dlouhodobě snaží zařadit na vyšší pozici dotačního koše v rámci státních dotací, nicméně vzhledem k tomu, že florbal stále nemá statut profesionálního sportu, je tato snaha v nejbližší době nejspíše nerealizovatelná.

## Sociální faktory

Sociální faktory mají své zastoupení v každé organizaci. a jinak tomu není ani u sportovních klubů. Vzhledem k faktu, že florbalový klub Vítkovic působí v Moravskoslezském kraji, většina zkoumaných a hodnocených faktorů se bude týkat převážně tohoto kraje.

Mezi současné moderní trendy se řadí zdravý životní styl. Lidé mnohem více pečují o své tělo provozováním různých sportovních aktivit, hlídají si svou stravu a celkově více času věnují různým společenským činnostem. A právě zde „vstupuje na scénu“ florbal, řadící se počtem členů mezi druhý nejrozšířenější sport v ČR. Florbalový klub 1. SC TEMPISH Vítkovice se může pyšnit jednou z největších základen mládežnických týmů všech chlapeckých i dívčích kategorií. Každoročně se vybraní hráči a hráčky elitních týmů mužů a žen aktivně podílí na náboru nových členů na základních školách, kdy v rámci tělesné výchovy vedou vyučovací hodinu, v jejímž průběhu vysvětlují základní pravidla florbalu, a poté si sami s dětmi florbal zahrají. Takovéto náborové mají dvě funkce. Jednou z nich je propagace florbalu a sportu obecně, druhou pak je funkce výchovná a sociální, kdy děti objeví novou aktivitu, která je začne opravdu bavit. Děti poznávají nové kamarády, začínají se učit spolupracovat v týmu, poprvé zažívají pocit výhry (ale i prohry), a jsou jim vysvětleny zásady slušného chování a fair play.

Další podstatnou složku sociálních faktorů ovlivňující klub tvoří demografie a demografické změny. Vývoj těchto změn ve sledovaném období znázorňuje tabulka č. 4.1. Můžeme pozorovat klesající trend počtu obyvatelstva, kdy celkový počet obyvatel v roce 2019 ve srovnání s rokem 2016 klesl absolutně o 9 340 obyvatel, v procentuálním vyjádření o 0,8 %. Dále si můžeme všimnout, že roste průměrný věk obyvatelstva – věková skupina 0-14 let sice mírně narůstá, ale v nižší míře než věková skupina 65+, dosahující růstu v každém následujícím roce. Údaje o věkové struktuře za rok 2019 nejsou prozatím zveřejněny, a proto nefigurují v uvedené tabulce. Odhadem však lze předpokládat, že nejstarší věková skupina zaznamená nejvyšší nárůst a průměrný věk se opět zvýší k hodnotě 43 let. Florbalový klub Vítkovice je svou činností zaměřen na potenciální vstup členů nejmladší věkové generace obou pohlaví, u střední věkové generace na získání hráčů či zaměstnanců rovněž obou pohlaví.

Tabulka 4.1 *Struktura obyvatelstva MSK podle pohlaví a věkových skupin*

rok	2016	2017	2018	2019
<b>Obyvatelé celkem</b>	<b>1 209 879</b>	<b>1 205 886</b>	<b>1 203 299</b>	<b>1 200 539</b>
muži	593 064	591 343	590 516	589 298
ženy	616 815	614 543	612 783	611 241
0-14	181 261	182 087	183 324	nenalezeno
15-64	802 969	792 722	783 759	nenalezeno
65+	225 649	231 077	236 216	nenalezeno
průměrný věk	42,2	42,5	42,7	X

Zdroj: ČSÚ (2020), vlastní zpracování

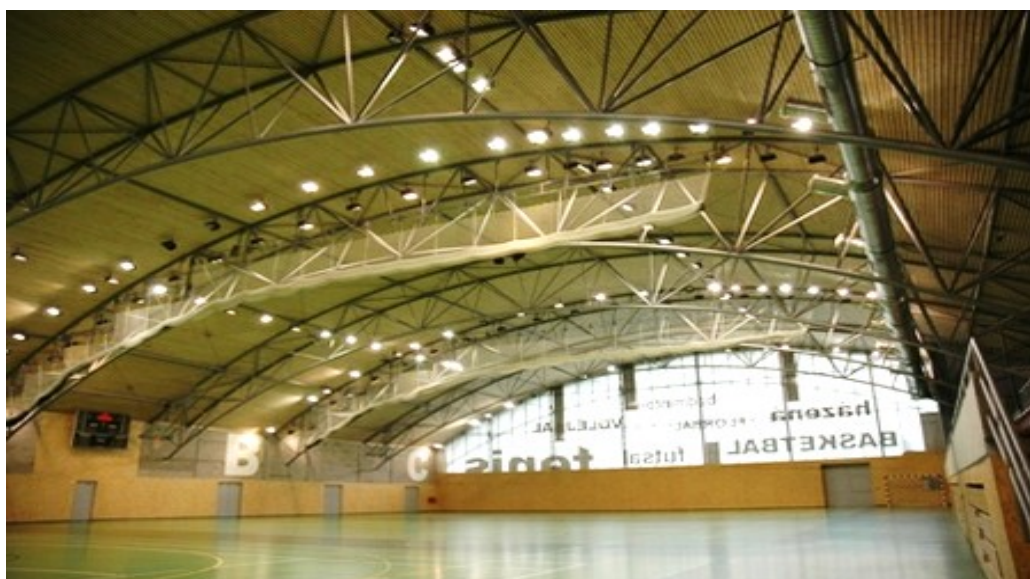
### Technologické faktory

Jelikož analyzujeme florbalový klub, technologické faktory nehrají tak podstatnou roli jako u firem a podniků zaměřených na výrobu a vývoj výrobků či služeb. Přesto však klub 1. SC TEMPISH Vítkovice „jde s dobou“ a snaží se zavést moderní technologie a inovace v oblastech svého působení. Konkrétně může jít o modernizaci a zkvalitňování sportovního zázemí pro vyšší komfort všech členů, poskytování kvalitních a stabilních videopřenosů ze zápasů (v současnosti má klub poměrně časté problémy s připojením k internetu na hale a s poruchami videopřenosu), aktivitu a vstřícnost ohledně dotazů na sociálních sítích, vzhled a údržbu webových stránek za pomoci nejmodernějších informačních technologií, a řadu dalších nabízených a poskytovaných služeb, fungujících na bázi technologie moderního světa, tedy internetu.

V případě výše zmíněné modernizace sportovního zázemí je namístě vyzdvihnout management klubu za realizaci dlouhodobého plánu v podobě položení nového florbalového povrchu (gerfloru) po celé ploše haly Dubina, kterou klub trvale využívá. Tato rekonstrukce začala v roce 2019 o letních prázdninách a skončila v říjnu téhož roku. Realizace předmětného projektu byla zvažována již několik předcházejících let, vzhledem ke stále se zhoršujícímu stavu původní palubovky. Ovšem až do roku 2019 nebyla zahájena, jednak z důvodu příliš vysokých finančních nároků, a také komplikovaných jednání o schválení renovace se statutárním městem Ostrava, které je vlastníkem haly. Na hale nebyl rekonstruován pouze povrch, ale rovněž dvě šatny, které byly propojeny v jednu, a nyní slouží jako stabilní šatna domácích mužů. Pro ilustraci a možnost srovnání je vybrán obrázek č. 4.1 sportovní haly Dubina před rekonstrukcí a obrázek č. 4.2 čerstvě po položení nového povrchu a „nalajnování“ čar.



Obrázek 4.1 *SC Dubina s původním povrchem*



Zdroj: vlastní

Obrázek 4.2 *SC Dubina s novým povrchem*



Zdroj: vlastní

## **4.2 Analýza vnějšího mikroprostředí klubu**

Pět základních vlivů zkoumá vnější mikroprostředí klubu 1. SC TEMPISH Vítkovice. Tyto vlivy popisuje Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

### **4.2.1 Porterův model pěti sil**

#### **Síla dodavatelů**

Síla dodavatelů je poměrně vysoká, protože klub se spoléhá na dva hlavní dodavatele, s kterými má uzavřené smlouvy. Jedná se o firmu TEMPISH, již zmíněného generálního sponzora, která funguje jako hlavní dodavatel týmového oblečení, teplákových souprav určených jak na volnočasové aktivity, tak na veškeré cestování na zápasy, a dále veškerého sportovního oblečení sloužícího k trénování a rozvíčování před zápasy. Druhým dodavatelem pak je firma EXESPORT s.r.o., sídlící v Praze, která zásobuje klub veškerým vybavením potřebným pro hru samotnou, tedy florbalových holí, omotávek, čepelí, branek a florbalových míčků.

Síla dodavatele v podobě firmy EXESPORT spočívá ve faktu, že funguje jako dlouhodobý partner klubu, přičemž klub je smluvně vázán používat výhradně vybavení dvou hlavních značek, které firma nabízí – EXEL a OXDOG. Výjimku tvoří dva hráči s individuálními smlouvami se sponzory jiných značek, přičemž jako protislužbu klub využívá nabídku poměrně vysokých slev na tento materiál a rychlejšího dodání objednávek.

Síla firmy TEMPISH pramení z faktu, že jako generální sponzor, který klub podporuje (na poměry florbalu poměrně vysokými finančními částkami), požaduje, aby značka a logo firmy byly viditelné na dresech, mantinelech a veškerém oblečení, a splňovaly tak podmínky reklamy pro potenciální zákazníky. Firma TEMPISH usilovně vyvíjí také florbalové hole pro hráče, avšak tento vývoj za účelem zvýšení kvality florbalových holí (tak, aby s nimi mohly hrát obě elitní kategorie) a jejich konkurenceschopnosti je zatím „běh na dlouhou trať“. Velký pokrok ovšem firma učinila ve vývoji brankářského vybavení, kdy brankáři mužů, žen a některých dětských kategorií již chytají právě ve vybavení od firmy TEMPISH. Je tedy jen otázkou času, kdy firma TEMPISH dokončí vývoj florbalových holí a stane se tak hlavním dodavatelem právě této extrémně důležité komodity.

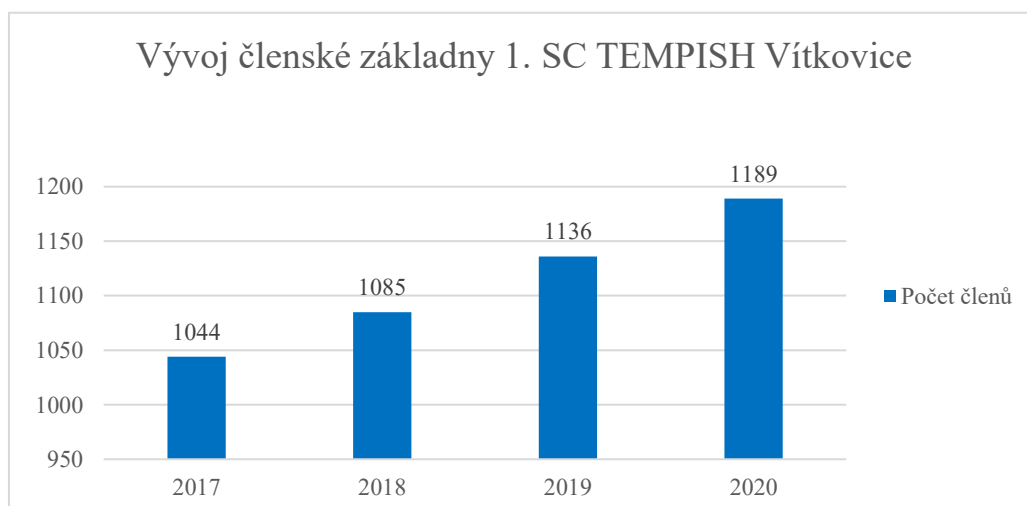
Ještě je třeba zmínit jednoho dodavatele, a to firmu RESIDOMO s.r.o., Sekretář klubu sám přiznal, že barterová spolupráce, která spočívá v poskytování ubytování

mimoostravským hráčům, je pro klub nesmírně cenná a doufá, že tato spolupráce bude pokračovat i v sezónách dalších.

### Síla odběratelů

U sportovního klubu není tak běžná jako u firem, které generují zisk prodejem svých výrobků nebo služeb. Odběrateli u klubu 1. SC TEMPISH Vítkovice se tak stávají především samotní členové, kterým je díky zavedené značce klubu poskytován „know-how“ od kvalifikovaných odborníků (trenérů, hráčů elitních týmů), jak se stát nejen lepším florbalistou, ale také člověkem. Florbalových klubů je v Moravskoslezském kraji celá řada, ovšem vítkovický klub disponuje dlouhodobě obrovskými úspěchy nejen v dospělých kategoriích, ale právě i v mládežnických kategoriích. Někteří odchovanci Vítkovic (mužského i ženského týmu) hrají v předních zahraničních klubech a samozřejmě patří do reprezentace národního týmu. V současném kádru mužského týmu figuruje hned 9 hráčů patřících do širšího kádru reprezentace ČR. Klub si je své úspěšné práce, včetně výchovy talentů, díky kvalitnímu personálnímu obsazení a metod tréninků, vědom. Ví, že tyto činnosti přinášejí úspěch, a proto si může dovolit nastavit vyšší cenu členských příspěvků (3 000 Kč za půl roku). Lze konstatovat, že každým rokem členská základna roste, i když mírným tempem. Vývoj počtu členů za sledované období ukazuje graf č. 4.4, kde můžeme sledovat nárůst o přibližně 40 až 50 nových členů za každý další rok.

Graf 4.4 *Vývoj členské základny*



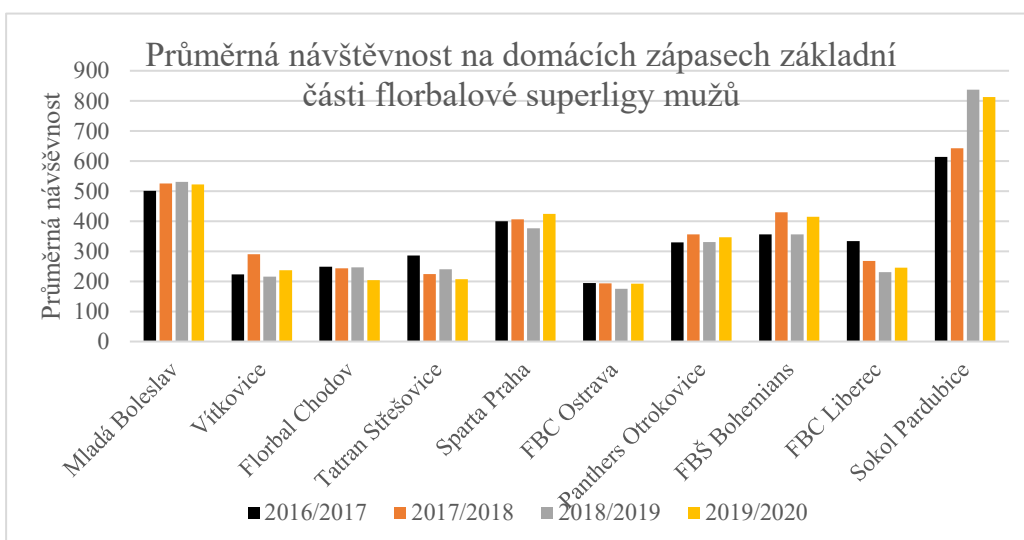
Zdroj: Český florbal (2020), vlastní zpracování

Představme si florbalový klub jako nabízený produkt, který chceme prodat. Produkt prodává zavedená značka, image, kvalita a uspokojení potřeb zákazníka.

Klub 1. SC TEMPISH Vítkovice disponuje zavedenou značkou s dobrou pověstí a předvádí atraktivní florbal s dlouhodobě kvalitními výsledky. Odběrateli či zákazníky se tak stávají diváci a fanoušci na domácích zápasech.

Graf č.4.5 znázorňuje průměrnou návštěvnost mužské nejvyšší soutěže na domácích zápasech v posledních čtyřech soutěžních ročnících; zahrnuty jsou pouze týmy, které hrály nejvyšší soutěž ve všech čtyřech sezónách. Jak lze z grafu vyčíst, 1. SC TEMPISH Vítkovice se ve sledovaném období řadí mezi kluby s nejnižší průměrnou návštěvností. V průměru za poslední čtyři sezony jeden zápas navštívilo přibližně 240 diváků, což je třikrát méně než nejvyšší průměrná návštěva v rámci České republiky-727 diváků na jedno utkání v Pardubicích. Nejhůře ze všech týmů na tom je městský rival FBC Ostrava, s průměrnou hodnotou cca 190 diváků na jedno utkání. Tato pro vítkovický klub smutná realita může být zapříčiněna hned několika faktory. Prvním z nich může být fakt, že tzv. „základní část“ trvá poměrně dlouho a nepřináší díky nerovnoměrně rozdělené výkonnostní úrovni soupeřů mnoho kvalitních a atraktivních utkání. Druhým faktorem, který ovlivňuje návštěvnost, v našem případě sílu odběratelů, je možnost jít se podívat na současně hraná utkání jiných sportovních odvětví. Reálným faktem je, že fotbalová utkání FC Baník Ostrava nebo hokejové zápasy HC Vítkovice Ridera „táhnou“ mnohem víc. A dále tu máme týmy nejvyšší soutěže ve volejbale, házené, basketbalu nebo baseballu... Posledním faktorem je obecně marketingová strategie, která je pro klub velikosti a jména 1. SC TEMPISH Vítkovice aktuálně nedostačující. Klub si je této slabiny vědom a do budoucna by pro zkvalitnění této oblasti chtěl obětovat více finančních prostředků.

Graf 4.5 Průměrná divácká návštěvnost superligy mužů



Zdroj: Český florbal (2020), vlastní zpracování

Z dlouholetých zkušeností je známo, že pouhý počet fanoušků není všechno. Důležitá je rovněž vytvořená atmosféra. V tomto ohledu se fanoušci 1. SC TEMPISH Vítkovice řadí mezi nejlepší v celé republice, a to i díky aktivní spolupráci s fanklubem hokejového klubu HC Vítkovice Ridera fungující od roku 2018.

Spolupráce probíhá tak, že pokud zápas nejvyšší florbalové soutěže nekryje se zápasem hokejových Vítkovic, klub zjišťuje, zdali fanoušci z hokejového „kotle“ přijdou podpořit florbalisty Vítkovic. Ti téměř nikdy neodmítnou a rádi přijdou fandit a vytvořit elektrizující atmosféru. Obě strany jsou spokojené, fanoušci z vítkovického hokejového kotle mají vstup na zápasy zdarma a florbalový klub se může pyšnit jedinečnou atmosférou, která se téměř nikde jinde v českém florbale nevyskytuje.

### Hrozba substitutů

Substitutem florbalu se rozumí jakákoli jiná forma sportu či sportovního odvětví, které je možné navštěvovat nebo provozovat veřejností v České republice. V praxi jako substitut florbalu můžeme chápat jakýkoliv sport, který uspokojí potřebu člověka sportovat. Nejbližšími substituty florbalu se stávají kolektivní sporty hrané pod střechou v uzavřeném prostoru, tedy halové sporty jako například volejbal, futsal, basketbal nebo házená. Mezi substituty pak také musíme započítat dva nejpobulárnější kolektivní sporty, jako jsou hokej a fotbal. Co se týče individuálních sportů, mezi nejpobulárnější z nich se řadí tenis, golf, atletika nebo plavání. Všechny tyto zmíněné sporty se dají hrát a provozovat na výkonnostní nebo rekreační úrovni, což umocňuje možnost jejich substituce nebo provozování více sportů najednou. Tabulka č. 4.2 ukazuje vybrané sporty a jejich registrované členy v ČUS na území Moravskoslezského kraje.

Tabulka 4.2 *Vybrané sporty a vývoj jejich členské základny na území MSK*

	2016	2017	2018
<b>Členská základna celkem</b>	<b>114 948</b>	<b>114 073</b>	<b>116 522</b>
fotbal	35 567	34 720	33 491
florbal	5 038	4 943	5 420
tenis	4 273	4 187	4 196
volejbal	4 192	4 141	4 038
atletika	3 733	4 325	4 345
lední hokej	3 137	3 465	3 558
basketbal	3 140	3 226	3 051
golf	2 746	2 697	2 562
plavecké sporty	2 253	2 267	2 981

Zdroj: ČSÚ (2020), vlastní zpracování

Jak lze z tabulky vyčíst, fotbal a jeho členská základna je přibližně šestinásobně početnější než druhý sport v pořadí, kterým je florbal. Zajímavé je sledovat vývoj jednotlivých členských základen ve sledovaném období. Zatímco členská základna fotbalu v roce 2018 vůči roku 2016 klesla o 5,9 %, členská základna florbalu za stejné časové období vzrostla o 7,6 %. Nejvyšší úspěch zaznamenala atletika a plavecké sporty, kdy počet členů v roce 2018 oproti roku 2016 zaznamenal nárůst o 32,3 % u plaveckých sportů, respektive 16,4 % u atletiky. Nejvyšší pokles členské základny se projevil u golfu, který zaznamenal pokles o 6,7 %. Pozitivní zprávou i do budoucna je celkový přírůstek členské základny, který má rostoucí tendenci.

Závěrem je třeba říct, že Moravskoslezský kraj a statutární město Ostrava jsou velmi aktivními činiteli v oblasti podpory a rozvoje sportu. Nejenže valná většina sportovních klubů, kroužků nebo sdružení by bez podpory kraje a města nemohla dál fungovat, ale kraj i město se zaměřují také na podporu pohybu pro širokou veřejnost výstavbou nových cyklostezek, veřejných sportovních areálů, dětských hřišť, rekultivací parků nebo organizací sportovních akcí (exhibice hokejistů, inline závody aj.). Můžeme tedy konstatovat, že možnost sportovat a aktivně odpočívat je v kraji a městě na vysoké úrovni, čehož si jsou občané vědomi a rádi těchto služeb v hojném počtu využívají. A tím se rovněž zvyšuje míra vlivu substitutů na klub.

### **Hrozba vstupu nové konkurence**

Novou konkurencí pro klub 1. SC TEMPISH Vítkovice se může stát jakýkoliv nově založený florbalový klub v Ostravě nebo blízkém okolí. Pravděpodobnost, že by se stal opravdovým konkurentem, je však téměř nulová, a to z důvodu třicetileté historie klubu a pomalého růstu počtu florbalových klubů na území ČR. Nově vzniklý florbalový klub by se mohl stát konkurentem, kdyby přilákal na svou stranu opravdu lukrativního sponzora, který by klubu poskytl mnohonásobně vyšší finanční podporu. Pak by se dalo polemizovat, zda by za svou krátkou dobu existence dokázal zajistit hráčům takřka profesionální podmínky. I kdyby tato situace nastala, další problém se objevuje v členské základně a mládeži, kterou se mohou Vítkovice pyšnit coby tou nejpropracovanější a nejsilnější v celém kraji. Pokud by však nově vytvořený klub překonal i tuto překážku a nabídl členství pro mládež za nulové nebo minimální členské příspěvky, pak by se dalo mluvit o nové silné konkurenci, která by i fungování tak dlouhodobě prosperujícího klubu, jakým jsou Vítkovice, výrazně ovlivnila.

V současné situaci, v jaké se florbal v ČR nachází, kdy popularita tohoto sportu u nás stále stoupá, ale přesto je stále vnímán jako sport „amatérský“, kdy hráči vesměs pochází z řad studentů nebo ho provozují mimo své zaměstnání, a tudíž nejsou profesionály. S přihlédnutím k faktu, že tento sport zatím nefiguruje na Olympijských hrách z důvodu nedostatečné rozšířenosti a výkonnostní vyrovnanosti po celém světě, se nedá předpokládat, že by v nejbližší době nastal nějaký zvrat v podobě příchodu nových investorů, díky kterým by vznikla nová konkurence v podobě profesionálních klubů. Je více než jasné, že tato změna výhledově nastane, ale všechno má svůj čas. I proto se odhaduje realizace této myšlenky v horizontu deseti až patnácti let.

### **Míra rivality a konkurence v odvětví**

Hlavním rivalem a zároveň konkurentem klubu 1. SC TEMPISH Vítkovice je druhý ostravský klub FBC ČPP Ostrava, který rovněž působí v mužské i ženské nejvyšší soutěži a disponuje poměrně velkou členskou základnou. I přes dlouholetou rivalitu, a ne zcela bezproblémové vztahy obou klubů je třeba uvést, že po rozhovoru se sekretářem Vítkovic, lokální konkurence ze strany druhého ostravského klubu v podobě přebrání potenciálních členů nehrozí, a to převážně z důvodu nižší dlouhodobé výkonnosti a téměř žádných medailových úspěchů druhého ostravského klubu. Dovoluji si citovat sekretáře Vítkovic pana Pavla Palatu: *„Konkurence v současné době tady v Ostravě a blízkém okolí není skoro žádná, náš klub disponuje zavedenou značku a dlouhodobě se opírá o výsledky ve všech kategoriích; i z tohoto důvodu je nárůst naší členské základny každý rok vyšší než u našeho největšího rivala, klubu FBC ČPP Ostrava.“* Snad jedinou, avšak velmi podstatnou konkurenční výhodou klubu FBC ČPP Ostrava, je sportovní hala v osobním vlastnictví. Klub 1. SC TEMPISH Vítkovice, stejně jako valná většina ostatních florbalových klubů v ČR, trénuje v sportovním areálu patřícímu městu či obci, kterým je klub podřízen. Velmi zřídka se stane, že v termínech konání zápasů nebo tréninkových jednotek se pořádají tréninky jiného sportu či jiné sportovní nebo kulturní akce právě v této sportovní hale, což by pak znamenalo, že klub by byl nucen přesouvat tyto tréninkové jednotky a zápasy na jiný termín nebo jinou sportovní halu.

Mezi další konkurenty se řadí všechny ostatní florbalové kluby v republice, které hrají nejvyšší soutěž a jsou registrovány v České florbalové unii. Odvěkým historicky největším rivalem pro 1. SC TEMPISH Vítkovice je tým Tatranu Střešovice, který drží titul šestnáctinásobného mistra ČR v mužské kategorii, ale který v současné době

prochází generační obměnou. Největším novodobým rivalem se tak stal klub Technology Florbal Mladá Boleslav, disponující „papírově“ nejsilnějším kádrem, se spoustou odchovanců právě z Vítkovic. Profesionalita, zázemí a rozpočet (díky sponzorům) je u tohoto klubu ze všech klubů v ČR na té nejvyšší, takřka profesionální úrovni. V možnostech tohoto klubu je schopnost svým „top“ hráčům zajistit práci, ubytování, firemní auto, studium na vysoké škole, včetně financování samotného hraní florbalu.

Konkurence se objevuje také v menších klubech působících na území Ostravy a Moravskoslezského kraje, kterých stále více přibývá. Přestože členská základna některých těchto klubů roste (převážně z řad dětí), jejich síla není taková, aby to klub Vítkovic ohrozilo. Je nutno počítat s faktem, že příchod nových členů do jiných klubů byl, je a bude ovlivněn mnoha faktory, jako jsou např.: město, ve kterém klub působí, a kde se nachází sportovní hala a probíhají tréninky, možnost dopravy na halu a zpět, cena členských příspěvků nebo eventuální osobní známost s konkrétním činovníkem klubu. Těmito faktory nejsou ovlivňovány samotné děti, které by si třeba rády vybraly vítkovický klub, nýbrž rodiče těchto dětí, neboť skloubení jejich pracovních povinností s finanční náročností spojenou s vyššími příspěvky a časovou vyčíleností ohledně zajištění dopravy dětí na každý trénink či zápas, jim výběr klubu 1. SC TEMPISH Vítkovice neumožní. Klub si je těchto faktorů vědom a nikoho ke vstupu stylem přemlouvání nebo vyvracení volby rodičů, nenutí.

Následující tabulka se zaměřuje na několik vybraných konkurenčních klubů působících v Ostravě a přilehlém okolí. Kritéria pro výběr těchto klubů byly dvě, a to počet členů a počet družstev.

Tabulka 4.3 *Vybrané konkurenční kluby v Moravskoslezském kraji*

Klub	Počet členů	Počet družstev
1. SC TEMPISH Vítkovice	1189	23
FBC ČPP Ostrava	830	16
1.FBK Rožnov pod Radhoštěm	623	10
FBK Horní Suchá	505	9
Paskov Saurians	462	8
Florbal Havířov	458	14
FBC ORCA Krnov	454	8
S.K. P.E.M.A. Opava	363	16
TJ Slovan Havířov	348	10
FBC Vikings Kopřivnice	331	10
Ossiko Třinec	311	10

Zdroj: Český florbal (2020), vlastní zpracování



Z tabulky můžeme vidět, že florbalový klub Vítkovic dominuje s nejvyšším počtem členů, stejně tak i počtem družstev. Vítkovice mají o 359 registrovaných členů více a o 7 družstev více než druhý klub v pořadí, kterým je FBC Ostrava. Třetím největším klubem v kraji dle počtů členů je 1. FBK Rožnov pod Radhoštěm, který má téměř dvakrát méně členů než Vítkovice a disponuje pouze 10 družstvy. Za pozornost stojí kluby z Opavy a Havířova, které ačkoliv mají poměrně vysoký počet družstev a kategorií-šestnáct u Opavy, resp. čtrnáct v případě Havířova, nevykazují příliš vysoké číslo registrovaných členů. Opačná situace nastává u klubů FBK Horní Suchá, Paskov Saurians a FBC ORCA Krnov, které registrují poměrně početnou základnu členů a navzdory tomu disponují poměrně nízkým počtem družstev a kategorií.

### **4.3 Analýza vnitřního prostředí klubu**

Pro analýzu vnitřního prostředí byla vybrána metoda VRIO a finanční analýza.

#### **4.3.1 VRIO metoda**

Metoda bude zpracována pro konkrétní oblasti interních zdrojů klubu 1. SC TEMPISH Vítkovice. Na základě těchto zdrojů bude dle kritérií této analýzy zhodnoceno, zda klub disponuje některou z konkurenčních výhod. Faktory, které budou hodnoceny, jsou zdroje hmotné, nehmotné, finanční a lidské.

#### **Hmotné zdroje**

1. SC TEMPISH Vítkovice není vlastníkem sportovní haly, ve kterém působí a vykonává svou činnost. Vlastníkem haly je statutární město Ostrava, které však klubu dlouhodobě poskytuje lukrativní pronájem, spolu s jinými výhodami, tak aby se klub cítil jako ve svém domácím prostředí a byl co nejméně omezen. Pronajatá hala SC Dubina disponuje sedmi šatnami, z nichž jedna z nich patří mužskému týmu, dále zde nalezneme recepci, VIP salón, velký bufet v přízemí, malé výdejní okénko v prvním patře, sklad, kancelář, zasedací místnost a malé fitness centrum. SC Dubina nabízí multifunkční využití, protože hrací plocha je rozdělena na tři velikostně rovnoměrné plochy. Hlavní tribuna má kapacitu 250 sedaček. Technické vybavení vlastnictví klubu představují mantinely, branky a speciální florbalový povrch (který v minulosti, ještě před zmíněnou rekonstrukcí, byl vždy znovu pokládán na všechny zápasy vyřazovací části a ihned po hracím víkendu zase operativně složen). Mantinely a smotaný povrch leží volně v prostorách haly, branky jsou zamčeny v jednom ze skladů.

Součástí hmotných zdrojů je také automobil, který slouží k účelům dopravy na tréninky a zápasy polským hráčům/hráčkám z elitních týmů, kterým klub zařídil ubytování v 30 km vzdáleném Havířově.

### **Nehmotné zdroje**

Do těchto zdrojů lze zařadit značku a jméno klubu, které klub získal svým působením a rozmanitou činností s účelem uspokojení všech svých členů, ale také kvalitou poskytovaných služeb či způsobem chování, komunikace a vztahů k nečlenům klubu, tedy rodičům, divákům nebo k subjektům jinak svázaným s klubem.

Mezi nehmotné zdroje patří taky poskytované nadstandardní služby a benefity dojíždějícím hráčům v podobě proplácení cestovních výdajů nebo zajištění ubytování a zaplacení výdajů na něj.

Webové stránky jsou lákadlem z hlediska své přehlednosti a dohledatelnosti potřebných informací o konkrétních družstvech v různých kategoriích.

Klub nevlastní žádné licence nebo patenty, ale vlastní dlouholetý „know-how“ na úspěšný rozvoj florbalistů včetně jejich výchovy.

### **Finanční zdroje**

1. SC TEMPISH Vítkovice z. s. je typ právnické osoby, konkrétně formy zapsaného spolku. Klub je tedy veden jako nevýdělečná organizace, jehož hlavní činností je naplňování zájmů a cílů. Povinnosti pro organizace vedené jako zapsaný spolek je vést veřejně dohledatelné finanční výkazy. Na základě tohoto faktu bylo možno nahlédnout do těchto výkazů a zjistit tak finanční situaci klubu.

Klub je typem dotační organizace, což v praxi znamená, že bez cizích zdrojů v podobě dotací by klub dlouhodobě nemohl fungovat. Absence vlastnictví sportovní haly jako dlouhodobého majetku a velmi nízká výše vlastních zdrojů krytí by mohla v krajním případě vyústit až v nutnost zřízení si úvěru u banky, čímž by celková zadluženost velmi rostla a zaznamenala by až příliš vysokou hodnotu.

Klub je povinen vyplácet každý měsíc sjednanou mzdu svým zaměstnancům, dále pak v nepravidelném intervalu vyplácet hráčům mimořádné bonusy při splnění určitých podmínek smlouvy. S vyplácením mezd a bonusů se občas vyskytly problémy, je však třeba zmínit, že klub vždy tyto závazky uhradil, přestože ne vždy v sjednané lhůtě. Dalšími náklady jsou náklady na nájemné, energie, vodu a úhrada faktur dodavatelům.

U některých položek těchto nákladů měl klub opět několikrát problém zaplatit včas, nejčastěji se jednalo o závazky vůči městu související s pronájmem, nicméně vše se vždy, byť třeba s mírným zpožděním, vyřešilo. Je tedy možno konstatovat, že klub nemá až takový problém dostát svým závazkům, ale problémem je spíše doba jejich splatnosti, klub tedy není dostatečně likvidní.

### Lidské zdroje

V současné době klub zaměstnává 5 pracovníků na hlavní pracovní poměr, 12 brigádníků, kteří se střídají při pořádání zápasů a 30 hráčů a hráček, kteří mají nepojmenovanou smlouvu a nejsou tudíž vedeni jako zaměstnanci klubu.

Zaměstnanci působící v klubu, včetně brigádníků, musí být odborně kvalifikováni. Všichni nově příchozí zaměstnanci jsou seznámeni s ostatními pracovníky, poučeni o BOZP, následně jsou zaučeni na vybrané konkrétní pracovní pozici, u níž je jim objasněna jejich náplň práce a také, za co ponesou zodpovědnost.

Přibližně v půlročním intervalu se vedení klubu schází s šéftrenérem mládeže a hlavními trenéry mužů a žen, kdy probírají a hodnotí dosažené výsledky, konkrétní konflikty nebo problémy s hráči, jestliže nějaké nastaly, a rovněž trenéři tlumočí a sdělují vedení klubu připomínky a stížnosti hráčů/hráček, popř. rodičů, a to v případech, kdy eventuálně něco nefunguje, jak má. Obě strany si tak vzájemně poskytují zpětnou vazbu ohledně své náplně práce a vyjednávají konkrétní návrhy na zlepšení do budoucna. Osobní schůzky vedení s konkrétním hráčem nebo hráčkou se při náhle vzniklé situaci také vyskytují, jsou však spíše raritou.

Vybrané zdroje s výskytem složek metody VRIO a následným celkovým vyhodnocením pro florbalový klub znázorňuje tabulka č.4.4.

Tabulka 4.4 *Tabulka VRIO*

Zdroje	V	R	I	O	Vyhodnocení
Víceúčelová sportovní hala	ano	ano	ne příliš	ano	Dočasná konkurenční výhoda
Speciální florbalový povrch	ano	ano	ne příliš	ano	Dočasná konkurenční výhoda
Automobil	ano	ne	snadná	ano	Konkurenčně neutrální výhoda
Značka a jméno klubu	ano	ano	nesnadná	ano	Trvalá konkurenční výhoda
Florbalový „know-how“	ano	ano	nesnadná	ano	Trvalá konkurenční výhoda
Cestovné a byt pro hráče	ano	ano	nesnadná	ano	Trvalá konkurenční výhoda
Nížší likvidita	ne	ne	-	-	Konkurenční nevýhoda
Nízký vlastní kapitál	ne	ne	-	-	Konkurenční nevýhoda
kvalifikovaní zaměstnanci	ano	ano	nesnadná	ano	Trvalá konkurenční výhoda
Komunikace mezi vedením a trenéry	ano	ne	snadná	ano	Konkurenčně neutrální výhoda

Zdroj: vlastní zpracování

Jak si můžeme povšimnout, dočasně konkurenční výhodu florbalového klubu 1. SC TEMPISH Vítkovice představuje multifunkční hala SC Dubina a speciální florbalový povrch, který prozatím vlastní jen minimum konkurenčních klubů. To, že Vítkovice vlastní automobil, se může jevit jako výhoda, ovšem díky dnes již poměrné rozšířenosti a snadné nahraditelnosti se automobil stává konkurenčně neutrální výhodou. Totéž platí i v případech průběžných schůzek mezi vedením a hráči.

Florbalový klub Vítkovice se může pyšnit trvalými konkurenčními výhodami v podobě značky a jména klubu, stejně tak jako florbalového „know-how“, proplácení výdajů na ubytování a cestovné a odborně kvalifikovaných zaměstnanců. Naopak konkurenční nevýhody spočívají v nižší schopnosti dostát svým závazkům včas – tedy v likviditě, a dále v nízké hodnotě vlastních zdrojů krytí.

#### 4.3.2 Finanční analýza

Interní finanční analýza bude zpracována za období tří let, od roku 2016 do roku 2018. Budou prezentovány vybrané ukazatele a následně spočteny konkrétní hodnoty těchto ukazatelů odrážející finanční situaci klubu. Všechny tyto ukazatele byly popsány v teoretické části této práce; vzorce použité pro jejich výpočet se nacházejí v příloze č. 1. Zdrojová data k výpočtům (Rozvaha, VZZ) jsou uvedena v příloze č. 5.

##### Ukazatele rentability (ziskovosti)

Ukazatele rentability přinášejí základní obraz o efektivitě podnikání. Dokážou podniku říct, zda je efektivnější pracovat s vlastními zdroji nebo cizími zdroji, určují zhodnocení vlastního kapitálu a slabé stránky hospodaření. Ukazatele rentability patří k nejdůležitějším a nejsledovanějším ukazatelům. Tabulka č. 4.5 znázorňuje vývoj několika ukazatelů rentability, a to rentability aktiv (ROA) a rentability vlastního kapitálu (ROE).

Tabulka 4.5 *Ukazatele rentability*

Ukazatel rentability	2016	2017	2018
Rentabilita aktiv (ROA)	-124,65 %	39,81 %	54,92 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	101,81 %	-244,42 %	151,70 %

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita aktiv (ROA) ukazuje výkonnost podniku, a jak efektivně klub generuje zisk, bez ohledu na to, z jakých zdrojů zisk tvoří. Doporučená hodnota ROA, která je

brána jako dobrá, má hodnotu 8 % a více. Můžeme si všimnout, že v roce 2016 vyšla tato hodnota téměř -125 %, což je velice špatný výsledek, který by u mnoha firem hrozil okamžitým úpadkem firmy. Hlavní příčina této záporné hodnoty spočívá v právní formě zapsaného spolku, kdy klub je závislý na dotacích (cizích zdrojích), a také nemožnost tvorby zisku z hlavní činnosti. V roce 2016 totiž klubu dle rozvahy vznikl nový závazek ze vztahu k rozpočtu orgánů územních samosprávných celků v hodnotě 1 550 000 Kč. Tento závazek patří do titulu nedočerpaných nebo neoprávněně použitých dotací, tzn. jedná se o peníze, které klub musí vrátit, protože porušil nebo nesplnil podmínky dotace. Touto neočekávanou položkou v pasivech, v položce krátkodobých závazků se výrazně ovlivnil výsledek hospodaření, kdy výsledek hospodaření před zdaněním (EBIT) za rok 2016 vyšel -1 320 000 Kč.

Klub však i přes velkou ztrátu z roku 2016, kdy vlastní zdroje krytí na začátku roku 2017 vykazovaly výrazně zápornou hodnotu, pokračoval v činnosti. V roce 2017 ukazatel ROA vyšel kladně s velmi dobrou hodnotou 39,81 %. Příčinu lze hledat ve vysokém nárůstu oběžných aktiv, konkrétně pohledávek. Důsledkem tohoto nárustu se podařilo dosáhnout kladného výsledku hospodaření.

Nejvyšší a zároveň nejlepší hodnotu ukazatele ROA, necelých 55 % vykázal oddíl v roce 2018. Závazky za neoprávněné nebo nedočerpané dotace byly splaceny a klub tak dosáhl nejlepšího výsledku hospodaření za sledované období.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) udává poměr hospodářského výsledku po zdanění k vlastnímu kapitálu, vyjadřuje tedy, kolik korun zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu. Doporučená hodnota u podniků, která je brána za dobrou je 5 % a více.

Tento ukazatel se využívá a analyzuje u firem soustředujících se na zisk z prodeje zboží, materiálu nebo služeb, které vyrábí. Je třeba brát v úvahu, že obecně sportovním klubům a konkrétně florbalovému klubu Vítkovic nejenže není dovoleno zisk tvořit, ale i kdyby toto klub povoleno měl, nedosáhl by téměř žádných tržeb, neboť provozuje činnost-florbal, který k tomu nemá v aktuálních podmínkách florbalu v ČR předpoklady. Převážně pro tyto důvody je třeba brát výsledky-hlavně ukazatele ROE-s rezervou.

Z tabulky můžeme vyčíst, že nám opět vycházejí extrémní hodnoty, když v roce 2016 hodnota ROE činila téměř 102 %. Hodnota je kladná z toho důvodu,

že výsledek hospodaření vyšel záporně a hodnota vlastního kapitálu také klesla do záporných čísel.

Rok 2017 přinesl nejextrémnější hodnotu ROE: -244 %. Záporná hodnota ukazatele je zapříčiněna stále trvající zápornou hodnotou v pasivech, v položce vlastních zdrojů a kladným výsledkem hospodaření.

V posledním sledovaném roce nabyl ukazatel ROE nejvyšší kladné hodnoty, a to necelých 152 %, což v praxi znamená, že každá investovaná koruna vlastníkem (v našem případě město, kraj nebo MŠMT) by vynesla 152 Kč zisku. Takovýto nárůst vůči roku 2017 způsobil lepší výsledek hospodaření na konci roku, a tím způsobený návrat položky vlastního kapitálu opět do kladných čísel.

### **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity znázorňují schopnost podniku využívat majetek. Ukazují, jak jsou jednotlivé složky majetku (aktiv) využívány v organizaci, měří jejich efektivnost a míru tohoto využití. Vybrané ukazatele aktivity obsahuje tabulka č.4.6.

Tabulka 4.6 *Ukazatele aktivity*

<b>Ukazatel aktivity</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Obrat aktiv	2,42	1,27	1,36
Doba obratu aktiv	148,90	283,56	265,26
Doba obratu pohledávek	39,60	83,30	65,50
Doba obratu závazků	320,00	329,50	154,00

Zdroj: vlastní zpracování

Obrat aktiv ukazuje, jak efektivně klub využívá svoje aktiva. Čím vyšší hodnota tohoto ukazatele je dosažena, tím je to pro klub lepší. Obrat aktiv vykazuje v posledních dvou letech sledovaného období podobných hodnot. V prvním sledovaném roce byl obrat aktiv výrazně vyšší. Nejvyšší hodnoty 2,42 zaznamenal klub v roce 2016, nejnižší pak v roce 2017 s hodnotou 1,27. U obratu aktiv je nutno sledovat, aby hodnota byla vyšší než 1, což všechny tři roky splňují.

Doba obratu aktiv udává průměrný počet dnů, za který dojde k obratu aktiv v tržby. Pro podniky je žádoucí, aby tato doba byla co nejkratší. Nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2016, kdy přeměna trvala zhruba 149 dní, naopak v roce 2017 byla tato doba obratu nejdelší s dobou přeměny 284 dní. Je třeba brát v potaz, že cílem

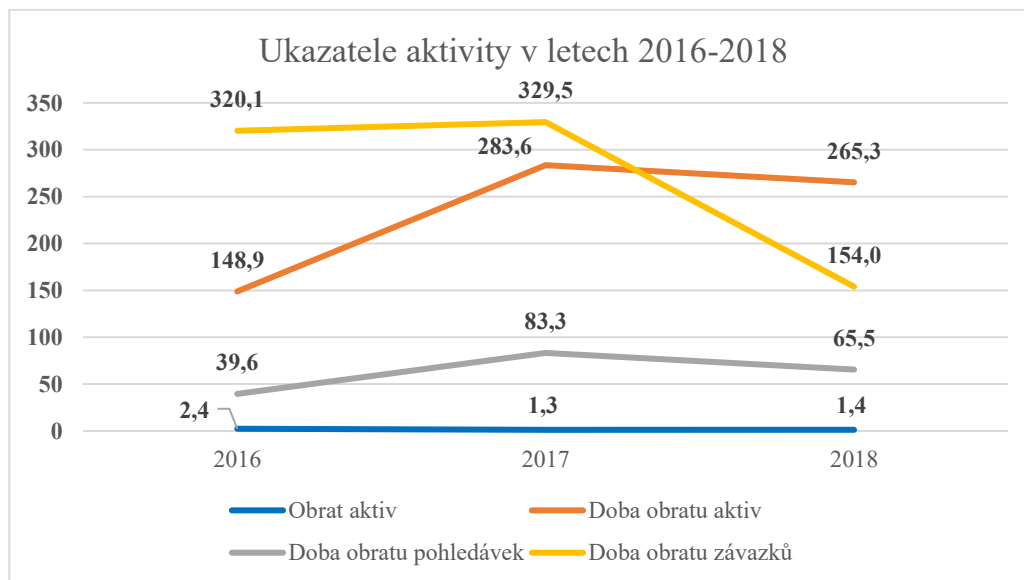
florbalového klubu s formou zapsaného spolku není maximalizace tržeb a zisku, i proto jsou výsledné hodnoty výrazně vyšší než u obchodních společností.

Doba obratu pohledávek měří dobu, s jakou klub zinkasuje pohledávky od odběratelů. S nejnižší touto hodnotou vyšel nejlépe rok 2016, s dobou obratu pohledávek 40 dní, více než dvojnásobnou a zároveň nejvyšší hodnotu 84 dní vykázal rok 2017. V roce 2018 klesla hodnota oproti roku 2017 o 18 dní, tj. na hodnotu 66 dní. U mnoha organizací není charakter delší doby splacení odběratelských úvěrů překvapivý, protože klíčoví zákazníci mohou mít nastavenou delší dobu splatnosti faktur.

Doba obratu závazků vyjadřuje, kolik dní klubu průměrně trvá zaplatit svým dodavatelům. Vhodné je, aby hodnota tohoto ukazatele byla vyšší než hodnota ukazatele doby obratu pohledávek. Kdyby se tak nestalo, podnik by mohl mít problém s likviditou. Doba obratu závazků má kolísavý charakter, kdy v roce 2016 činila 320 dní, rok poté dosáhla nejvyšší hodnoty 330 dní, nicméně v roce 2018 zaznamenala prudký pokles na nejnižší hodnotu 154 dní.

Vývoj všech těchto ukazatelů ve sledovaném období znázorňuje graf č. 4.6.

Graf 4.6 Ukazatele rentability a jejich vývoj



Zdroj: vlastní zpracování

### Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům. Likviditu dělíme na běžnou, pohotovou a okamžitou. Ukazatele likvidity včetně konkrétních hodnot klubu 1. SC TEMPISH Vítkovice znázorňuje tabulka č.4.7.

Tabulka 4.7 *Ukazatele likvidity*

Ukazatel likvidity	2016	2017	2018
Běžná likvidita	0,45	0,86	1,73
Pohotová likvidita	0,45	0,86	1,73
Okamžitá likvidita	0,29	0,36	0,80

Zdroj: vlastní zpracování

Běžná likvidita nám říká, kolika korunami z celkových oběžných aktiv je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků, jinak, kolikrát je klub schopen uspokojit věřitele, kdybychom převedli tato oběžná aktiva na hotovost. Doporučená hodnota leží v rozmezí 1,5 – 2,5. Můžeme si všimnout, že ačkoliv běžná likvidita má rostoucí charakter, tak v letech 2016 a 2017 dosahuje výrazně nižších hodnot: 0,45 pro rok 2016 respektive 0,86 pro rok 2017, což dokládá, že klub k financování využívá vyšší procento cizích zdrojů. V roce 2018 běžná likvidita stoupla na úroveň 1,73 a splnila tak doporučenou hodnotu. Nárůst běžné likvidity lze připsat vyššímu nárůstu oběžných aktiv oproti krátkodobým závazkům.

Pohotová likvidita se vypočítá jako běžná likvidita očištěná o zásoby. Jelikož florbalový klub nemá a nepotřebuje zásoby, pohotová likvidita ve sledovaném období nabývá stejných hodnot jako likvidita běžná. Doporučené rozmezí hodnot se udává 0,7 – 1,2. Tohoto intervalu hodnot pohotové likvidity dosáhl klub pouze v roce 2017 (0,86), v roce 2018 byla pohotová likvidita příliš vysoká (1,73), v roce 2016 pro změnu příliš nízká (0,45).

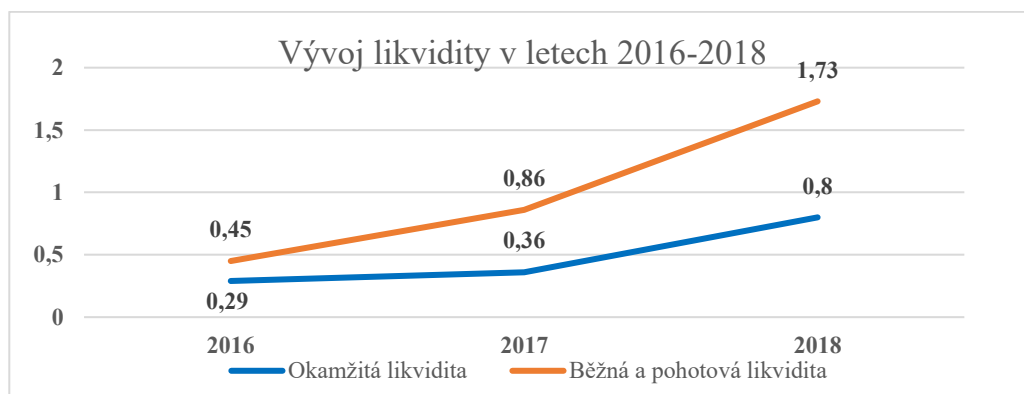
Okamžitá likvidita je považována za nejpřísnější ukazatel, neboť udává schopnost zaplatit krátkodobé závazky „ihned“ – tedy peněžními prostředky v pokladně, na bankovních účtech, šeky nebo krátkodobými cennými papíry. Doporučená hodnota se udává v rozmezí 0,2 – 0,5. V prvních dvou letech sledovaného období klub toto rozmezí splnil, s hodnotami 0,29 pro rok 2016 a 0,36 pro rok 2017. V roce 2018 byla okamžitá likvidita s hodnotou 0,8 vyšší, než udává stanovený interval.

Závěrem, na základě výsledných hodnot ukazatelů likvidity, lze říct, že klub 1. SC TEMPISH Vítkovice se nyní již nachází v poměrně stabilní platební schopnosti, nutno však podotknout, že převážně v roce 2016 a částečně i v roce 2017 na tom byl klub podstatně hůře a běžná likvidita vyjadřující poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků vyšla v neprospěch oběžných aktiv. Klub měl krátkodobých závazků více



než oběžných aktiv, a byla tak ohrožena jeho platební schopnost závazky splatit. Vývoj likvidity v letech 2016–2018 znázorňuje graf č. 4.7.

Graf 4.7 Ukazatele likvidity a jejich vývoj



Zdroj: vlastní zpracování

#### Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Tento ukazatel udává, jak je podnik zatížen cizími zdroji (úvěry). Podnik by měl dosahovat jisté míry zadluženosti, ne však riskantní úroveň, kdy by podnik byl zadlužeností přetížen. Míru celkové zadluženosti florbalového klubu Vítkovic ve sledovaném období můžeme vidět v tabulce č.4.8.

Tabulka 4.8 Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Ukazatel zadluženosti	2016	2017	2018
Míra celkové zadluženosti	222 %	116 %	64 %

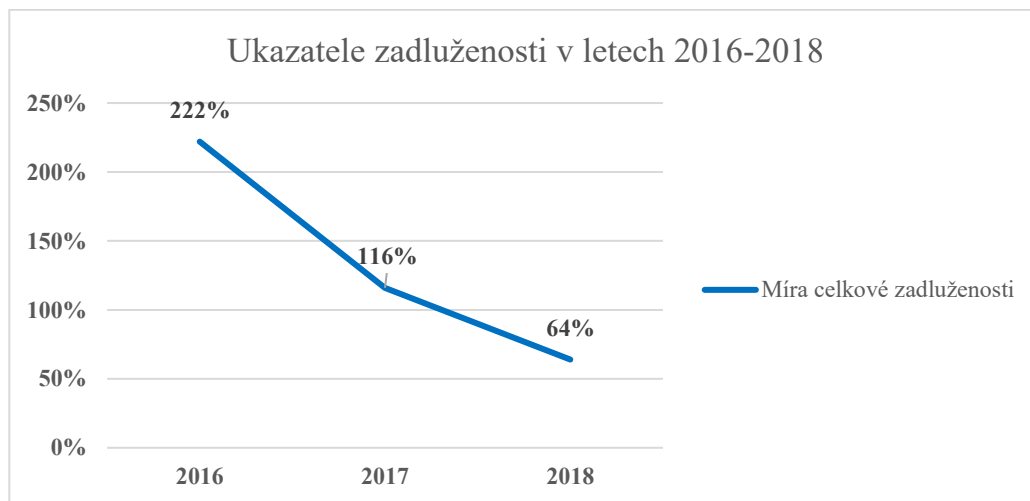
Zdroj: vlastní zpracování

Míra celkové zadluženosti charakterizuje finanční úroveň, v jaké se firma nachází. Ukazuje míru, ve které je majetek klubu kryt cizími zdroji. Vysoké hodnoty jsou rizikem pro věřitele (banka, město).

Míra celkové zadluženosti má značně klesající tendenci, což lze hodnotit pozitivně. Zatímco v roce 2016 byla míra celkové zadluženosti extrémně vysoká a činila 222 %, v roce 2017 klesla na již relativně přijatelnější hodnotu 116 %. V posledním sledovaném roce klesla míra celkové zadluženosti na své minimum, s hodnotou 64 %. Tato hodnota již se dá považovat za hodnotu běžnou a můžeme ji vidět ve finančních analýzách u většiny typů organizací a společností.

Vývoj míry celkové zadluženosti klubu 1. SC TEMPISH Vítkovice je znázorněn v grafu č.4.8.

Graf 4.8 *Vývoj míry celkové zadluženosti*



Zdroj: vlastní zpracování

#### **4.4 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí**

Pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí byla vybrána a bude provedena jedna z nejvyužívanějších souhrnných analytických technik – SWOT analýza.

##### **4.4.1 SWOT analýza**

SWOT analýza zkoumá výsledky jak vnějších, tak vnitřních analýz, a napomáhá odhalit klubu jeho silné a slabé stránky, stejně tak jako jeho potenciální příležitosti a hrozby. Pro sestavení konkrétních faktorů byly využity poznatky z předchozích analýz. Sestavení bodové škály významnosti bylo zvoleno a následně schváleno na základě konzultace se sekretářem klubu, a to ve škále 1 až 10 (1 – nejméně významný faktor, 10 – nejvýznamnější faktor).

##### **Silné stránky (strengths)**

Silné stránky klubu 1. SC TEMPISH Vítkovice znázorňuje tabulka č. 4.9. Každé vybrané silné stránce byla přiřazena váha a body, přičemž následný součin těchto dvou složek vyjadřuje významnost jednotlivých položek pro klub.

Tabulka 4.9 *Silné stránky klubu*

Silné stránky	Body	Váha	Součin
Zavedená Značka	9	0,26	2,34
Historie a úspěchy klubu	8	0,22	1,76
Personální obsazení a jejich „know-how“	7	0,20	1,40
Členská základna	7	0,18	1,26
Kvalita managementu a hráčský kádr	6	0,10	0,60
Ženská složka	4	0,04	0,16
<b>Celkem</b>		<b>1</b>	<b>7,52</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvýznamnější silnou stránkou klubu 1. SC TEMPISH Vítkovice je jeho značka. Klub působí ve florbalovém prostředí od roku 1992, přesto za tak krátkou dobu získal v tuzemsku opravdu velké jméno. Florbalový klub Vítkovic zná snad každý, kdo se o florbal, ať už aktivně nebo pasivně alespoň trochu zajímá. Důvod, proč je tomu tak, je jednoduchý a vychází z jeho historie, Vítkovice se mohou pyšnit celkem 21 (sedmi zlatými) medailemi z mužské nejvyšší soutěže a 18 (pěti zlatými) medailemi z ženské nejvyšší soutěže v celkově 25 sezónách, kdy muži a ženy v nejvyšší soutěži působí. Jde o vůbec druhý nejúspěšnější klub v historii ČR, s mnoha úspěchy také na mezinárodní scéně.

Jako další významná stránka v klubu figuruje „know-how“ personálního obsazení, týkající se především trenérů mládežnických kategorií, jejichž aplikované metody a práce s mládeží nejsou stále ještě tolik doceněny, neboť se projeví až v delším časovém horizontu cca deseti let v dospělých kategoriích, kde hráč naplno ukáže svoji kvalitu, kterou se v mládí právě od těchto trenérů naučil. Trenéři mládeže florbalových Vítkovic již vychovali desítky bývalých, ale také současných reprezentantů ČR, hrajících v nejlepších ligách světa, a to díky vášni těchto trenérů pro florbal a pro výchovu dětí k němu, navzdory minimálnímu finančnímu ohodnocení a faktu, že se této aktivitě věnují ve vlastním volném čase, mimo své civilní povolání.

Mezi silnou stránku můžeme určitě zařadit členskou základnu florbalových Vítkovic, která v současnosti čítá necelých 1 200 členů s 23 družstvy ve 14 chlapeckých a ženských kategoriích. Pozitivní zpětnou vazbou pro klub vycházející ze statistiky, je skutečnost, že každým rokem se členská základna o cca 50 nových členů rozšiřuje.

Klub se díky skvěle odvedené práci managementu v oblasti vyjednávání sponzorů a partnerů může spolehnout na finanční podporu od generálního sponzora – firmy TEMPISH, ale také na výpomoc mnoha jiných sponzorů a partnerů v různých oblastech poskytovaných služeb, dodaného zboží nebo materiálu. V současné chvíli klub spolupracuje přibližně s 35 sponzory a partnery, a každoročně přivede alespoň jednoho nového. Klub čelí každoroční opakované nejistotě, kdy musí řešit s hráči, kterým končí smlouva, nové konkrétní podmínky spolupráce, aby předešel odchodu těchto hráčů za konkurencí. V této oblasti je třeba opět vyzdvihnout kvalitní práci managementu, protože každým rokem kvalita hráčského kádru přinejmenším zůstává, nebo dokonce mírně roste.

Zdaleka ne poslední, důležitou silnou stránkou klubu, je ženská složka, kdy extraligový tým žen je v současnosti suverénně nejlepším týmem v ČR. Za posledních šest soutěžních ročníků se ženský vítkovický extraligový tým mohl čtyřikrát radovat ze zlatých medailí a dvakrát z medailí stříbrných. Úspěchy ženy mj. sbíraly také na mezinárodním turnaji čtyř mistrů ze čtyř florbalových nejlepších zemí světa, zvaném Champions Cup, kde v roce 2014 a 2019 získaly stříbrné medaile. Mezi silné stránky je ženská složka vítkovického florbalu zařazena nejen pro své výsledky samotné, ale také proto, že žádný jiný florbalový klub nemá paralelní úspěchy v mužské i ženské kategorii tak výrazné jako florbalový klub 1. SC TEMPISH Vítkovice.

#### **Slabé stránky (weaknesses)**

Slabé stránky klubu zahrnuje následující tabulka č.4.10. Každé z těchto vybraných slabých stránek byla obdobně jako u silných stránek přiřazena váha, body, následuje jejich vzájemný součin ukazující jejich významnost pro klub.

Tabulka 4.10 *Slabé stránky klubu*

<b>Slabé stránky</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
Nízký vlastní kapitál a vysoká zadluženost	8	0,28	2,24
Marketing	8	0,27	2,16
Vysoké členské příspěvky	7	0,18	1,26
Absence vlastního sportovního centra	6	0,12	0,72
Průměrná návštěvnost	5	0,09	0,45
Internetové připojení	4	0,06	0,24
<b>Celkem</b>		<b>1</b>	<b>7,07</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Nejzávažnější slabina klubu 1. SC TEMPISH Vítkovice tkví ve velmi nízké hodnotě vlastních zdrojů financování, kdy zdroje krytí u klubu, jakožto nevýdělečné organizace, představují pouze peněžní prostředky v podobě fondů, které nespadají pod vlastní jmění a mají předem stanovený účel, na který mají být využity. Pro tento důvod je míra celkové zadluženosti klubu na velmi vysoké úrovni, jak již bylo konkrétněji vysvětleno v kapitole finanční analýzy. Pozitivem však je klesající tendence míry celkové zadluženosti.

Další poměrně citelnou slabinou, kterou může pocítit i široká veřejnost, se nachází v marketingu. Marketingová strategie je nastavena nepříliš uspokojivě. V klubu chybí zaměstnanec na hlavní pracovní poměr s pevně stanovenou náplní práce, věnující se pouze marketingu. Přístup k sociálním sítím Instagram a Facebook má pouze šest nebo sedm osob, z nichž někteří již s klubem nemají nic společného, jiní zase přidávají nezajímavé příspěvky nebo naopak nepřidávají vůbec nic. Klub tuto situaci „řešil“, ale výsledek je ještě horší, neboť na oficiální instagramový účet klubu se příspěvky přestaly přidávat úplně. Pozitivní zprávou jsou alespoň webové stránky klubu, které jsou na tom vizuálně poměrně dobře.

Za slabou stránku lze rovněž považovat rostoucí tendenci v oblasti členských příspěvků, které v současnosti činí na jednoho hráče 6 000 Kč/rok. Jak již bylo zmíněno, klub má velké jméno s dobrou pověstí a vynikající výsledky ve všech kategoriích, a proto si takovou částku může dovolit. Důvod mírného nárůstu členských příspěvků lze hledat ve vyšších nákladech na sezónu 2019/2020, kdy klub vynaložil značné výdaje na koupi a položení nového florbalového povrchu.

Mezi další slabou stránku se řadí absence vlastního sportovního centra, které vlastní město Ostrava. V SC Dubina netrénují a nehrají zápasy pouze florbalisté Vítkovic, ale také futsalisté z Baníku Ostrava a MFK Vítkovice, tenisté, basketbalisté, badmintonisté a volejbalisté. Přestože má klub velmi nadstandardní vztahy s vedením SC Dubina, ne vždy se podaří prostory pro klub (z důvodu mezinárodního turnaje nebo ligového zápasu jiného sportu aj.) zajistit. Kdyby klub disponoval svou vlastní halou, řešení těchto problémů by zcela zmizelo, a klub by se mohl soustředit pouze a jen na florbal. Nicméně lze bohužel konstatovat, že v nejbližším horizontu 5 let tato myšlenka zůstane pouhou utopií, neboť klub nemá pozemek a dostatek financí v podobě investora k výstavbě nového sportovního centra.

Na závěr zmíněných položek byly zařazeny pro klub méně významné slabiny, v podobě nízké průměrné návštěvnosti na utkání a nestabilního a pomalého internetového připojení. Tyto skutečnosti spolu, ačkoliv to není na první pohled zřejmé, úzce souvisejí. Neboť nízká sledovanost je výsledkem nejen špatného marketingu klubu, ale i, z pohledu široké veřejnosti, možné neatraktivy a nezábavnosti sledování florbalu přímo v hale. Ovšem najde se celá řada fanoušků, kteří by se na florbalové zápasy Vítkovic rádi podívali v pohodlí domova prostřednictvím videopřenosu, který však díky špatnému internetovému připojení buď vůbec nejede nebo se opakovaně „seká“ či „padá“. Tyto problémy nezůstaly bez povšimnutí a klub již obdržel spoustu varování a pokut od ČFBÚ a také připomínek od příznivců klubu. Je velká škoda, že v moderní době, kdy internetové připojení vlastní a využívá téměř každý, si klub takto banálním faktem kazí svou dobrou pověst.

### **Příležitosti (opportunities)**

Následující tabulka č.4.11 znázorňuje vybrané konkrétní příležitosti, kterých by klub mohl v budoucnu dosáhnout. Jejich významnost zohledňuje součin přidělených bodů a vah.

Tabulka 4.11 *Příležitosti klubu*

<b>Příležitosti</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Součin</b>
Přivedení nových sponzorů a partnerů	8	0,32	2,56
Najmutí externí firmy pro tvorbu marketingu nebo zaměstnance na HPP	7	0,3	2,10
Příchod zahraniční posily nebo trenéra	5	0,20	1,00
Prohloubení spolupráce se školami	5	0,18	0,90
<b>Celkem</b>		<b>1</b>	<b>6,56</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvýznamnější příležitost pro klub spočívá v přivedení nových sponzorů a partnerů. I přes fakt, že počet spolupracujících partnerů narůstá, bohužel se zatím nejedná o partnery velikosti a objemu dosahující vzájemné spolupráce s generálním sponzorem klubu – firmou TEMPISH. Klub je otevřený každé nové perspektivní spolupráci, a i díky jeho dlouhodobým výsledkům a rychlému rozvoji florbalu je reálné, že v horizontu pěti let se může nový generální sponzor objevit.

Druhá a velmi důležitá příležitost pro klub spočívá v najmutí externí společnosti nebo agentury s cílem pozvednout klubový marketing, který, jak již bylo zmíněno, patří

aktuálně spíše k těm podprůměrným. Výsledky těchto zkušených specializovaných společností obvykle dosahují vysoké úrovně. Mezi faktory, které mohou klub odradit, patří vyšší náklady na realizaci a následnou nemožnost jakkoli ovlivnit tvorbu a samotnou aplikaci marketingové strategie, která je čistě v kompetenci najaté společnosti. Je otázkou, kterou možnost klub zvolí, tedy zda se rozhodne nechat veškerou práci a zodpovědnost na externí společnosti anebo najme konkrétního zaměstnance marketingu, s kterým by měl možnost marketingovou strategii a volbu jednotlivých kroků přímo konzultovat.

U ženského „A“ týmu se v uplynulých sezónách každým rokem stává téměř jistotou příchod alespoň jedné hráčky ze zahraničí, konkrétněji ze sousedního Slovenska nebo Polska. Klubu se však již několikrát v historii podařil a vyplatil relativně riskantní tah v podobě přivedení mužských i ženských zahraničních posil z dalekého Finska či Lotyšska. Tento tah byl úspěšný nejen po marketingové a výsledkové stránce, ale hlavně po té lidské, kdy zahraniční posily předaly něco ze svých bohatých zkušeností a zvyků mladším spoluhráčům či spoluhráčkám v týmu, a na druhou stranu tito hráči sami poznali něco úplně nového a načerpali nové bohaté hráčské i životní zkušenosti. I proto lze, na základě dosavadních pozitivních zkušeností, očekávat do budoucna aktivitu Vítkovic v podobě přivedení nové zahraniční posily pro zvýšení kvality a konkurence v týmech. Rovněž příchodem zahraničního trenéra/trenérky klub může buď ztratit, anebo také velmi získat a záleží jen na něm, jestli je tento risk ochoten podstoupit.

Poslední příležitostí je prohloubení již uplatňované spolupráce s několika základními školami. Tato spolupráce zatím funguje na principu každoroční jednorázové návštěvy škol hráči/hráčkami z řad elitních vítkovických týmů za účelem náboru nových členů. Účinnější variantou pro klub i školu by však byla vyšší četnost těchto návštěv, aby klub intenzivněji motivoval děti a získal více členů. Tato spolupráce by byla klubem oficiálně a veřejně propagována a spolupracující základní škola by získala statut jakéhosi „lákadla“ pro zápis nových žáků.

### Hrozby (threats)

Poslední tabulka č.4.12 obsahuje jednotlivé hrozby, které mohou klubu způsobit značné potíže v různých oblastech fungování. Součin přidělených bodů a vah pro jednotlivé položky určuje významnost a potenciální dopad těchto faktorů.

Tabulka 4.12 *Hrozby klubu*

Hrozby	Body	Váha	Součin
Ztráta nároků na dotace	9	0,36	3,24
Ukončení spolupráce s generálním sponzorem či jinými partnery	8	0,28	2,24
Nový konkurenční klub	6	0,20	1,20
Změna legislativy	5	0,16	0,80
<b>Celkem</b>		<b>1</b>	<b>7,48</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Jakékoli ztráty nebo omezení nároků na čerpání některé z dotací, které klub přijímá, by znamenaly pro vítkovický florbal opravdu velké komplikace. Jejich význam pro klub je enormní a zcela zásadní, a klub je proto, co se týče možností obdržení kteréhokoliv typu dotace, jejich následného čerpání a dodržování stanovených podmínek pro jejich čerpání, velmi důsledný. Klub 1. SC TEMPISH Vítkovice doposud, především díky každoroční podpoře státu, krajské a obecní samosprávy v oblasti sportu a mládeže, a rovněž díky své činnosti a splnění všech podmínek, dotace obdržel, a nic nenasvědčuje tomu, že by tomu tak nemělo být i v letech následujících.

Generální sponzor firma TEMPISH nejenže zabezpečuje klub materiálně, ale hlavně jako jediný soukromý subjekt podporuje klub nemalými finančními prostředky v řádech několika stovek tisíc korun českých. Ztráta takovéto vzájemné spolupráce by fungování a financování klubu výrazně ovlivnila, i přestože by neznamenal existenční problémy jako v případě ztráty některé z poskytovaných dotací. Vypovězení spolupráce jinými partnery by klub rovněž citelně zasáhlo, neboť sjednané výhody a slevy u stávajících partnerů by znamenaly zvýšení výdajů při cestování na zápasy, ubytování pro hráče nebo využívání bezplatných vstupů do wellness center a fitness center.

Hrozbou pro klub je vznik nového nebo výrazný vzestup již působícího klubu sídlícího nejen přímo v Moravskoslezském kraji, ale de facto kdekoli v rámci celé ČR. I přes fakt, že dle Porterovy analýzy vnějšího prostředí vznik nově konkurenčního klubu není příliš pravděpodobný, kdyby však přesto tato situace nastala, klub by musel počítat



s nižším příjmem z dotací, snížením členské základny, odchodem některých sponzorů, partnerů a také elitních hráčů za lepšími finančními podmínkami. V ohrožení by tak byly dlouhodobé úspěchy klubu a jeho výsostné postavení v českém florbalovém prostředí.

Poslední faktor, který klub může ovlivnit, ale neměl by ho výrazně ohrozit, lze spatřit v podobě jakékoliv změny legislativy spojené se změnou právní formy registrovaných klubů v ČFBU, jejich financováním, zákazem sdružování a sportování v ČR a s jinými nařízeními, předpisy a vyhláškami státní moci. Ovšem tyto hrozby jsou analogické pro všechny kluby a není pravděpodobné, že by dosáhly takového rozsahu, aby vyústily v úplné zrušení klubu, potažmo celého odvětví florbalu.

### Vyhodnocení analýzy

Pro výběr ideální výsledné strategie je třeba znát výsledné hodnoty pro faktory vnitřního prostředí (S a W) a vnějšího prostředí (O a T). Následuje vzájemný součet těchto hodnot faktorů a výběr jedné ze čtyř strategií (SO, SW, WO, WT). Strategie s nejvyšší hodnotou je ta, na kterou by se klub měl zaměřit. Strategie s jednotlivými i celkovými hodnotami ukazuje tabulka č.4.13.

Tabulka 4.13 *Vyhodnocení SWOT strategie*

Výsledná hodnota		Strategie	Celková hodnota
Silné stránky	7,52	SO	14,08
Slabé stránky	7,07	<b>SW</b>	<b>14,59</b>
Příležitosti	6,56	WO	13,63
Hrozby	7,48	WT	14,55

Zdroj: vlastní zpracování

Z posouzení a vyhodnocení veškerých výše uvedených skutečností vyplývá, že klub 1. SC TEMPISH Vítkovice by měl zvolit strategii SW, která spočívá ve využití silných stránek klubu k překonání jeho slabých stránek.

## **5 Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení**

V této kapitole dojde k vyhodnocení všech provedených analýz, které vedou ke konkrétním námětům a doporučením do budoucna, tj. jak by florbalový klub 1. SC TEMPISH Vítkovice mohl zlepšit svou pozici na trhu, zefektivnit svou činnost, udržet, popř. přivést nové členy a partnery, a rovněž využít konkurenčních výhod ve svůj prospěch.

### **5.1 Vyhodnocení analýzy**

Po vyhodnocení všech výsledků analýz bylo zjištěno, že florbalový klub 1. SC TEMPISH Vítkovice je velmi silným klubem s výbornou pozicí, které se konkurenti jen velmi stěží dokážou přiblížit.

Co se týče vnějšího okolí klubu, provedením PEST analýzy byly zjištěny důležité faktory a stanoveny podmínky pro sledovaný klub. Jednou z nich je povinnost klubu být nevýdělečnou organizací, konkrétně zapsaným spolkem, pokud chce být aktivním členem zastřešující organizace pod kterou klub spadá – ČFBÚ. Klub stejně jako všechny jiné organizace pečlivě sleduje vývoj některých makroekonomických ukazatelů – míry nezaměstnanosti a míry inflace, které chod klub mohou, ale zároveň nemusí významně ovlivnit. Klub je silně závislý na cizích zdrojích financování, kdy z rozpočtu klubu na jeden rok ve výši přibližně 10 000 000 Kč tvoří celých 70 %, tedy 7 000 000 Kč, dotace a granty. 10 % – tedy cca 1 000 000 Kč – představují peníze, služby a materiál od sponzorů a zbylých 20 % činí vlastní zdroje financování, především příjmy z členských příspěvků. V Moravskoslezském kraji, dle výsledků demografických výsledků, se snižuje celkový počet obyvatel, ale zároveň mírně roste počet nejmladší věkové kategorie, na kterou se klub především zaměřuje. Klub pro svůj předmět a účel působení nemá potřebu inovovat, ale i přesto významný technologický počín zaznamenal při rekonstrukci a položení nového povrchu sportovní haly.

V rámci Porterovy analýzy vnějšího okolí se v současnosti v kraji alespoň částečně konkurenceschopným klubem stává městský rival – FBC ČPP Ostrava, který však nedosahuje velikosti ani kvalit sledovaného klubu. Největším celorepublikovým konkurentem je aktuálně klub Technology Florbal Mladá Boleslav. Mladé Boleslavi se Vítkovice nemohou, především díky mnohonásobně větší podpoře sponzorů, včetně nadnárodní společnosti ŠKODA Auto, rozpočtově ani hráčskými podmínkami rovnat, ovšem výsledkově ještě stále ano. Odběrateli neboli zákazníci klubu

jsou jeho členové, fanoušci a široká veřejnost se zájmem o sport. Členská základna Vítkovic každým rokem roste, ovšem průměrná návštěvnost je vzhledem k velikosti a historii klubu spíše podprůměrná.

Z výsledků VRIO metody bylo zjištěno, že Vítkovice disponují dvěma dočasnými konkurenčními výhodami, třemi trvalými výhodami, dále pak dvěma konkurenčně neutrálními výhodami a rovněž dvěma konkurenčními nevýhodami. Multifunkční využití haly a speciální florbalový povrch patří mezi dočasné konkurenční výhody, ale časem se, díky inovacím ostatních klubů, mohou změnit ve výhody konkurenčně neutrální. Trvalé konkurenční výhody klub nalézá ve značce a dobrém jménu klubu, florbalovém „know-how“ a odborně kvalifikovaných zaměstnancích. Těchto výhod by si měl klub vážit a využívat v plné míře, jelikož se jedná o výhody, kterými ostatní kluby nedisponují. Konkurenčně neutrální výhody, tedy výhody, které nejsou nikterak výjimečné a jsou běžné u většiny klubů, představují osobní automobil a komunikace mezi vedením a trenéry. Mezi konkurenční nevýhody Vítkovic patří nižší likvidita a nízká hodnota vlastního kapitálu.

Finanční analýza provedená za období let 2016-2018 vykazala poměrně různorodé výsledky, především pak ukazatele rentability ROA a ROE. Tyto hodnoty ukazatelů potvrzují fakt, že florbalový klub 1. SC TEMPISH Vítkovice, právní formou zapsaný spolek, není určen pro svůj účel k tvorbě zisku z hlavní činnosti, a představuje tak dotační typ organizace. Existence a působení klubu závisí především na obdržení dotací. Ne zcela zdravou finanční situaci klubu rovněž vyjadřuje poměrně nízká hodnota běžné likvidity a vysoká míra celkové zadluženosti v prvních dvou letech sledovaného období, pozitivní zprávou je, že v roce 2018 už míra celkové zadluženosti byla v běžných hodnotách. Ukazatele aktivity, vyjadřující schopnost podniku využívat majetek, lze hodnotit v rámci možností klubu uspokojivě.

V rámci souhrnné SWOT analýzy bylo zjištěno, že ve sledovaném florbalovém klubu převládají silné stránky nad slabými a hrozby nad příležitostmi. Díky tomuto výsledku je pro klub vhodné zvolit strategii SW, tedy aby klub těchto silných stránek využil k překonání stránek slabých.

Silných stránek klubu je poměrně dost, nejvýraznějšími z nich jsou značka a jméno klubu. S ohledem na toto vnímání klubu širokou veřejností musí florbalový oddíl Vítkovic neustále tvrdě pracovat a potvrzovat svoje postavení. Dlouhodobá historie klubu

je spojena s mnoha úspěchy, na které se daří klubu navázat i v dobách současných, kdy elitní týmy mužů a žen jsou úřadujícími mistry ČR. Tyto úspěchy se pozitivně odrážejí na rostoucím zájmu mládeže o vítkovický florbal. Členská základna klubu každoročně roste a v současnosti činí téměř 1 200 registrovaných členů. Trenéři a realizační týmy disponují dlouholetou praxí v odvětví a vlastní specifický „know-how“, jak trénovat a rozvíjet mládež. Za zmínku rovněž stojí kvalitní práce managementu v oblasti vyjednávání partnerství a hráčských kontraktů, kdy kvalitu hráčského káдру se i přes rostoucí požadavky hráčů daří udržet na velmi vysoké úrovni.

Nejvýraznější slabá stránka klubu zjištěná na základě výsledků analýz spočívá v nízké hodnotě vlastního kapitálu, kde jedinou položku vlastních zdrojů krytí tvoří fondy. I z tohoto důvodu dosahovala celková míra zadluženosti v letech 2016 respektive 2017 příliš vysokých hodnot. Další výraznou slabinu tvoří marketing klubu, který je klubem zanedbáván, chaoticky veden a ve finále působí rozpačitým dojmem. Ruku v ruce s kvalitou klubu a jeho trenérů a rostoucími výdaji na chod klubu roste rovněž cena členských příspěvků, která v současné chvíli činí 6 000 Kč na jednu sezónu na jednoho hráče (s výjimkou hráčů elitních týmů). Slabou stránku klubu rovněž představuje absence vlastního sportovního centra. Stávající hala, kterou klub využívá, patří městu Ostrava, ne vždy se tedy klub může spolehnout, že v daném termínu se uskuteční naplánované zápasy či tréninkové jednotky Vítkovic, z důvodu konání jiné sportovní nebo kulturní akce. Překvapivé slabiny takového oddílu, jakým klub 1. SC TEMPISH Vítkovice, co do velikosti a kvality bezesporu je, spočívají ve velmi nízké průměrné návštěvnosti na domácí zápasy a také v nízké kvalitě videopřenosů, zapříčiněné pomalým internetovým připojením.

Mezi největší příležitosti klubu můžeme zařadit přivedení nových sponzorů či partnerů. I přesto, že klub každým rokem vyjedná a představí alespoň jedno nové partnerství, nejde o partnerství natolik významná, aby přinášela potřebné finanční prostředky, tak jak tomu je v případě obchodní spolupráce s generálním sponzorem, firmou TEMPISH. Jiné příležitosti pro florbalový oddíl Vítkovic představují kvalitní marketing, přivedení zahraniční posily nebo trenéra a prohloubení spolupráce se školami.

Největší hrozbou, s téměř destrukčními následky pro florbalový klub Vítkovic, je jakákoliv ztráta nároků na dotace, které klub v současnosti čerpá a využívá. Jak již bylo zmíněno, 1. SC TEMPISH Vítkovice, jakožto oddíl závislý na dotacích, by jen stěží mohl fungovat dál se současným rozpočtem a musel by se více zaměřit na své úspory. Klub

by byl nejspíše nucen propustit své klíčové hráče a trenéry, zároveň by mohl přijít o významné sponzory nebo partnery. Pověst a jméno klubu by tak výrazně ztratily na hodnotě. Poslední, spíše hypotetickou hrozbu pro vítkovický klub, představuje příchod nového konkurenčního klubu nebo změna legislativy.

## **5.2 Náměty a doporučení**

### **Problém č.1: Závislost na cizích zdrojích**

Základní problém klubu je zapříčiněn přílišnou závislostí na cizích zdrojích. Klub na dotace měl, má, a i v budoucnu bude nejspíš také mít nárok, což je stěžejním pozitivním faktem. Ovšem klub by si měl zavčas uvědomit možnost vzniku náhlé a nepředvídatelné ekonomické krize nebo situace, která by měla podstatný vliv na snížení nebo úplné zrušení nároků na tyto dotace. Možnou alternativou do budoucna je zvýšení samostatnosti, a to prostřednictvím zlepšení hospodaření klubu, tvorby vyšších rezerv, a také zintenzivnění snahy o obdržení zajímavějších finančních prostředků od sponzorů a partnerů. Výsledek hospodaření klubu souvisí jak s jeho náklady, tak s jeho výnosy. Aby 1. SC TEMPISH Vítkovice dosáhl lepšího výsledku hospodaření, měl by se více zaměřit na výnosy v podobě tržeb z vlastního výkonu a zboží v oblastech k tomu určených, ale klubem téměř nevyužívaných. Řešení může být relativně snadné, kdy stačí otevřít klubový stánek s prodejem sportovního oblečení, mistrovských dresů nebo jiných reklamních předmětů na každém domácím zápase. Účelnější, ale také finančně a časově náročnější řešení představuje spuštění internetového obchodu. Tyto nově nabízené služby s možností kdykoliv zakoupit klubové produkty by se mohly kladně projevit na růstu objemu pohledávek klubu.

### **Problém č.2: Marketing klubu**

Jiným velmi akutním problémem florbalových Vítkovic se stává jeho současný marketing. Námetů, jak tento problém řešit, je celá řada. Jedna z variant spočívá v najmutí externí marketingové společnosti, která by vše sama zařídila a fungovala by samostatně při běžném fungování klubu. Mezi výhody externích společností se dají ve většině případů zařadit zkušenosti z praxe, rychlost a kvalita výsledku. Nevýhodou však jsou poměrně vysoké náklady, kdy za správu webových stránek a jedné ze sociálních sítí – Instagramu nebo Facebooku by činily kolem 15 000 Kč za jeden měsíc. Kompletní správa webových stránek a klubových oficiálních účtů Facebooku a Instagramu externí společností by florbalový klub z Vítkovic přišel přibližně na 20 000 Kč měsíčně. Mezi

další nevýhody se řadí nemožnost kontrolovat pověřenou společnost, špatné porozumění společnosti týkající se zadaných úkolů a následné riziko v podobě neuspokojivého výsledku. Vhodnějším řešením pro klub se však jeví v najmutí zaměstnance se zkušenostmi v oblasti marketingu na hlavní pracovní poměr, kdy měsíční náklady by byly pro klub sice něco vyšší, cca 30 000 Kč měsíčně, na druhou stranu náplň práce tohoto zaměstnance by byla zaměřena na kompletní marketing včetně návrhu a vytvoření nové marketingové strategie, její aplikace a následného vyhodnocení výsledků v podobě zpětné vazby od vedení klubu a široké veřejnosti. Klub by navíc měl výhodu v možnosti průběžné komunikace s tímto zaměstnancem a neustálé kontroly jeho pracovní morálky a nasazení.

### **Problém č.3: Nízká průměrná návštěvnost**

Další elementární doporučení, jak by klub mohl zvýšit průměrnou návštěvnost na zápasy a přilákat tak na tribuny více diváků, je zlevnění vstupného. Cena jednoho lístku na superligový zápas nejvyšší mužské soutěže činí v současnosti 50 Kč, což se nezdá být příliš. Při snížení ceny vstupenky na jeden zápas cca na 30 Kč lze však reálně předpokládat zvýšení průměrné návštěvnosti za soutěžní rok. Příjmy ze vstupného na zápasy tvoří příliš vysoké procento interních zdrojů financování, a proto jak z důvodu lepších statistických čísel, tak zlepšení atmosféry v hale, by klub měl tuto variantu zvážit.

### **Problém č.4: Kvalita a výpadky videopřenosů**

Poslední oblastí, ve které klub zaostává za konkurenčními kluby, je kvalita povinně vysílaných videopřenosů ze zápasů nejvyšší soutěže mužů a žen. Současná nepříliš vysoká kvalita je způsobena dvěma základními faktory. Zaprvé, používaná kamera patří do kategorie těch levnějších, a tudíž kvalita obrazu není vysoká. Zadruhé, nestabilní a pomalé připojení k internetu na hale způsobuje buď úplné nebo časté výpadky přenosu. Návrhem na zlepšení je poměrně nenákladné řešení (v porovnání s ostatními výdaji klubu) v podobě nákupu nové kamery a zajištění jiného zprostředkovatele internetu. SC Dubina v současnosti disponuje internetovým připojením skrze optický kabel, ovšem vhodnější řešení pro klub spočívá v kabelovém připojení k internetu, které zaručuje vysokou rychlost a stabilitu přenosu. Náklady na jeho pořízení, instalaci a provoz by klub vyšly cca na 900 Kč měsíčně. Náklady pro klub spojené s nákupem nové

kamery včetně stativu pro vyšší kvalitu obrazu se pohybují v řádu 10-15 tisíc korun českých.

Abychom však nezmiňovali pouze negativní faktory, lze konstatovat, že většina činností a práce klubu je pozitivního charakteru. Ať už v oblasti propagace a sní spojeného náboru nových členů, výchovy a rozvoje talentů nebo v zajištění finančních a materiálních podmínek hráčům. Dále se jedná o služby poskytované managementem klubu hráčům a hráčkám v podobě proplácení cestovních výdajů či zabezpečení a úhradu ubytování mimoostravským hráčům. Veškeré tyto aktivity přispívají k vysoké hráčské kvalitě kádru konkurenceschopného v rámci celé ČR. Doporučením pro klub je pokračovat v těchto činnostech a zachovat tak širokou nabídku výhod, které jsou na poměry florbalu velmi nadstandardní.

## 6 Závěr

Strategická analýza má podstatný význam pro každý podnik. Jinak tomu není ani u sportovních klubů, pro které je důležité vědět, zda se jejich činnost a fungování ubírá správným směrem, a jaké je jejich postavení ve srovnání s konkurencí. Zjištění silných a slabých stránek, stejně jako příležitostí a hrozeb, je důležité pro plánování a směřování dalších budoucích kroků. Díky těmto informacím má klub výhodu ve vytvoření a stanovení nové strategie, která umožní využívat stávající, případně získat nové konkurenční výhody vůči ostatním klubům.

Cílem diplomové práce bylo na základě provedené strategické analýzy zhodnotit aktuální postavení vybraného sportovního klubu a navrhnout případné cesty dalšího rozvoje. Zpracováním souhrnné SWOT analýzy bylo zjištěno, že u florbalového klubu 1. SC TEMPISH Vítkovice převažují silné stránky nad slabými a hrozby nad příležitostmi. Z výsledků souhrnné SWOT analýzy vyplynulo, že pro klub je vhodné zvolit strategii SW, spočívající ve využití silných stránek klubu k překonání stránek slabých. Mezi nejvýznamnější silné stránky klubu patří zavedená značka a pověst klubu, získaná především díky bohaté historii spjaté s mnoha úspěchy, a navázání na tyto úspěchy i v dobách současných, a to i za pomoci vlastnictví a praktikování florbalového „know-how“. V rámci silných stránek klub disponuje i jinými konkurenčními výhodami v podobě podmínek nabízených hráčům a loajálních odborně kvalifikovaných zaměstnanců.

Na základě výsledků strategické analýzy bylo možné zjistit, kde konkrétně má klub nějaké rezervy, a vytvořit tak náměty a doporučení do budoucna k jejich zmírnění, nejlépe však k jejich úplnému odstranění. Klub je příliš závislý na cizích zdrojích, a proto první z doporučení se zaměřuje na zvýšení vlastních zdrojů financování klubu, a to zlepšením hospodařením a vyšší hodnotou rezerv. Prioritou pro klub by mělo být zkvalitnění v oblasti marketingu, který je v současnosti neuspokojivý. Doporučený návrh pro florbalový oddíl Vítkovic spočívá v najmutí zkušeného marketingového odborníka jako zaměstnance na hlavní pracovní poměr. Jedním z posledních návrhů, jak zvýšit nízkou diváckou návštěvnost, je snížení cen vstupenek ze současných 50 Kč přibližně na 30 Kč, a to i za cenu mírné finanční ztráty pro klub.

Závěrem nelze opomenout současnou nelehkou situaci, ve které vznikala tato diplomová práce, a sice zasažení celé společnosti krizí v podobě pandemie, zapříčiněné



plošným šířením nákazy virem „COVID-19“. Vzniklá celospolečenská situace ochromila veškerý veřejný život a zasáhla všechny sociální aktivity včetně kompletní oblasti sportu. Od poloviny března 2020, v důsledku vyhlášení celorepublikového nouzového stavu a karantény, bylo mj. zakázáno konání všech sportovních utkání. Nejvyšší soutěž mužů a žen tak v roce 2020 de facto skončila nedohraná. Lze předpokládat, že vzniklá situace se výhledově promítne v ekonomice klubu. S ohledem na skutečnost, že bude nutno dotačně podpořit řadu oblastí, z nichž mnoho se řadí mezi ekonomicky klíčové, hrozí reálné riziko ve snížení, v krajním případě i v neposkytnutí externích zdrojů financování v podobě dotací na státní a krajské úrovni. Ohrožení činnosti vítkovického florbalu lze rovněž spatřovat v možnosti poklesu či úplné ztráty podpory od sponzorů.

I přes všechny tyto hrozby lze na základě uvedených skutečností konstatovat, že postavení florbalového klubu 1. SC TEMPISH Vítkovice je relativně stabilní. Je třeba brát v potaz, že obdobnou problematiku jsou nuceny řešit všechny florbalové oddíly působící v České republice, a že v případě námi sledovaného florbalového celku 1. SC TEMPISH Vítkovice se jedná o zavedený a úspěšný klub s trvale nadstandardními výsledky na celostátní úrovni. Na základě výše uvedených skutečností lze v případě florbalového klubu 1. SC TEMPISH Vítkovice vyslovit příznivou prognózu ohledně dalšího působení tohoto klubu v budoucnu.

## Seznam použité literatury

### Odborná kniha

1. BENSOUSSAN, B. E., FLEISHER, C. S. *Analysis without Paralysis: 12 tools to Make Better Strategic Decisions*. New Jersey: FT Press. 2013. ISBN 978-0134426297.
2. BRAGG, Steven M. *Financial analysis: a business decision guide*. 2nd ed. Centennial, Colorado: Accounting Tools, 2014. ISBN 978-19-389-1-0463.
3. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
4. DAŇHELOVÁ, Šárka. *Sportovní marketing*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005, 72 s. ISBN 80-210-3901-9
5. DURDOVÁ, Irena. *Vybrané kapitoly ze sociologie tělesné kultury*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 1999. ISBN 80-7078-691-4.
6. DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2529-8.
7. DURDOVÁ, Irena. *Sport jako sociálně ekonomický fenomén*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3658-4.
8. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
9. FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
10. GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2015. ISBN 978-80-265-0032-2.
11. HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
12. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

13. JANEČKOVÁ, Viktorie a Petra HORVÁTHOVÁ. *Strategické řízení organizace* [CD-ROM]. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2007. ISBN 978-80-248-1620-3.
14. KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 9788024733494.
15. KOSÍK, Miloš a Miroslav PACUT. *Organizace sportu*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2009. ISBN 978-80-248-2017-0.
16. LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 2010. ISBN 978-80-254-8182-0.
17. LINHART, J. *Slovník cizích slov pro nové století*. Litvínov: Dialog, 2008. ISBN 80-85843-61-7.
18. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1911-5
19. MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. SOET, vol. 15. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.
20. NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
21. PENG, Mike W. *Global strategy*. 3rd ed. Ohio: South-Western, 2014. ISBN 13-978-1-133-96461-2.
22. REKTOŘÍK, Jaroslav, Petr PIROŽEK a Jana NOVÁ. *Projektový management ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 978-80-210-7995-3.
23. SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.
24. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
25. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

## **Elektronické dokumenty a ostatní.**

26. Český florbal: *Adresář oddílů* [online]. 2020 [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.ceskyflorbal.cz/cfbu/informacni-deska/adresare/oddily>
27. Český florbal: *1. SC Vítkovice* [online]. 2020 [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.ceskyflorbal.cz/oddil/1-sc-vitkovice>
28. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace-druhy, definice, tabulky* [online databáze]. Praha: ČSÚ, 2020 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
29. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo* [online databáze]. Praha: ČSÚ, 2020 [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/obyvatelstvo-xt>
30. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích, 2005-2019* [online databáze]. Praha: ČSÚ, 2020 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/cr\\_od\\_roku\\_1989\\_podil\\_nezamestnanых](https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanых)
31. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka Moravskoslezského kraje 2019 – Kultura, Sport* [online databáze]. Praha: ČSÚ, 2020 [cit. 2020-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/23-kultura-sport-5xaqorj790>
32. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online databáze]. Praha: ČSÚ, 2020 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/zamestnanost-xt>
33. Florbal Vítkovice: *O klubu* [online]. 2020 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://www.florbalvitkovice.cz/zobraz.asp?t=o-klubu>
34. Florbal Vítkovice: *Struktura klubu* [online]. 2020 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <http://florbalvitkovice.cz/zobraz.asp?t=struktura-klubu>
35. MŠMT: *Zákon o podpoře sportu* [online]. 2001 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty-3/zakon-o-podpore-sportu>

## **Právní předpisy**

Zákon č.40/1995 Sb., o regulaci reklamy, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č.115/2001 Sb., o podpoře sportu, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č.89/2012 Sb., Nový občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

## Seznam zkratek

ROE	Return on Equity – Rentabilita vlastního kapitálu
ROA	Return on Assets – Rentabilita aktiv
BCG	Boston Consulting Group
EVA	Economic Value Added – Ekonomická přidaná hodnota
MVA	Market Value Added – Hodnota přidaná trhem
CF	Cash flow
TSR	Total Shareholder Return – Celkové příjmy vlastníků
EU	Evropská unie
ČR	Česká republika
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade – Všeobecná úmluva o clech a obchodu
OPEC	Organization of the Petroleum Exporting Countries – Organizace zemí vyvážejících ropu
BREXIT	British Exit – Odchod Spojeného království Velké Británie a Severního Irska z EU
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ROS	Return on Sales – Rentabilita tržeb
EFE	Analytická metoda externího prostředí
IFE	Analytická metoda interního prostředí
Z.S.	Zapsaný spolek
S.R.O.	Společnost s ručením omezeným
A.S.	Akciová společnost
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
SC	Sport club – Sportovní klub
SC	Sport centrum

SSK Sdružení sportovních klubů

ČSTV Československý svaz tělesné výchovy a sportu

ČFBU Česká florbalová unie

MSK Moravskoslezský kraj

ČNB Česká národní banka

ČSÚ Český statistický úřad

FC Football club – Fotbalový klub

HC Hockey club – Hokejový klub

FBC Floorball club – Florbalový klub

ČUS Česká unie sportu

ČPP Česká podnikatelská pojišťovna

FBK Florbalový klub

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

EBIT Earnings before Interest and Taxes – Zisk před zdaněním a úroky

VZZ Výkaz zisku a ztráty

MFK Městský fotbalový klub


VIP Very Important Person – Velmi důležitá osoba

# Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27.4.2020



.....  
jméno a příjmení studenta

## Seznam grafů

Graf 4.1 <i>Míra nezaměstnanosti v ČR a MSK</i> .....	44
Graf 4.2 <i>Míra inflace v ČR</i> .....	45
Graf 4.3 <i>Příjmy klubu na sezónu 2019/2020</i> .....	46
Graf 4.4 <i>Vývoj členské základny</i> .....	51
Graf 4.5 <i>Průměrná divácká návštěvnost superligy mužů</i> .....	52
Graf 4.6 <i>Ukazatele rentability a jejich vývoj</i> .....	63
Graf 4.7 <i>Ukazatele likvidity a jejich vývoj</i> .....	65
Graf 4.8 <i>Vývoj míry celkové zadluženosti</i> .....	66



## Seznam obrázků

Obrázek 2.1 <i>Strategické řízení</i> .....	10
Obrázek 2.2 <i>Podnikatelské okolí podniku</i> .....	13
Obrázek 2.3 <i>PEST analýza</i> .....	14
Obrázek 2.4 <i>Analytická metoda „4 C“</i> .....	16
Obrázek 2.5 <i>Porterův model pěti sil</i> .....	18
Obrázek 2.6 <i>Základní organizační schéma struktury klubu</i> .....	34
Obrázek 3.1 <i>Oficiální logo florbalového klubu 1. SC TEMPISH Vítkovice</i> .....	38
Obrázek 3.2 <i>Organizační struktura klubu 1. SC TEMPISH Vítkovice</i> .....	39

## Seznam tabulek

Tabulka 2.1 <i>Matice VRIO kritérií</i> .....	24
Tabulka 2.2 <i>SWOT analýza</i> .....	30
Tabulka 4.1 <i>Struktura obyvatelstva MSK podle pohlaví a věkových skupin</i> .....	48
Tabulka 4.2 <i>Vybrané sporty a vývoj jejich členské základny na území MSK</i> .....	53
Tabulka 4.3 <i>Vybrané konkurenční kluby v Moravskoslezském kraji</i> .....	56
Tabulka 4.4 <i>Tabulka VRIO</i> .....	59
Tabulka 4.5 <i>Ukazatele rentability</i> .....	60
Tabulka 4.6 <i>Ukazatele aktivity</i> .....	62
Tabulka 4.7 <i>Ukazatele likvidity</i> .....	64
Tabulka 4.8 <i>Ukazatele finanční stability a zadluženosti</i> .....	65
Tabulka 4.9 <i>Silné stránky klubu</i> .....	67
Tabulka 4.10 <i>Slabé stránky klubu</i> .....	68
Tabulka 4.11 <i>Příležitosti klubu</i> .....	70
Tabulka 4.12 <i>Hrozby klubu</i> .....	72
Tabulka 4.13 <i>Vyhodnocení SWOT strategie</i> .....	73

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Poměrové ukazatele finanční analýzy

Příloha č. 2 – Strukturované otázky pro osobní rozhovor se zástupcem klubu

Příloha č. 3 – Organizační struktura klubu

Příloha č. 4 – Stanovy klubu

Příloha č. 5 – Finanční výkazy klubu

# Příloha 1

## **Ukazatele rentability**

$ROA = \text{EBIT} / \text{aktiva}$

$ROE = \text{EAT} / \text{vlastní kapitál}$

$ROS = \text{čistý zisk} / \text{tržby}$

$ROCE = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}$

## **Ukazatele finanční stability a zadluženosti**

$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí kapitál} / \text{celková aktiva}$

$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \text{vlastní kapitál} / \text{aktiva celkem}$

$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \text{dlouhodobý kapitál} / \text{stálá aktiva}$

$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \text{cizí kapitál} / \text{vlastní kapitál}$

## **Ukazatele likvidity**

$\text{Celková likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$

$\text{Pohotová likvidita} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} / \text{krátkodobé závazky}$

$\text{Okamžitá likvidita} = \text{pohotové platební prostředky} / \text{krátkodobé závazky}$

## **Ukazatele aktivity**

$\text{Obrátka celkových aktiv} = \text{tržby} / \text{celková aktiva}$

$\text{Doba obratu aktiv} = \text{celková aktiva} * 360 / \text{tržby}$

$\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby} * 360 / \text{tržby}$

$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky} * 360 / \text{tržby}$

$\text{Doba obratu závazků} = \text{závazky} * 360 / \text{tržby}$

## **Ukazatele s využitím údajů kapitálového trhu**

$\text{Čistý zisk na akcii} = \text{EAT} / \text{počet kusů kmenových akcií}$

$\text{Dividendový výnos} = \text{dividenda na kmenovou akcii} / \text{tržní cena akcie}$

## Příloha 2

1. Jaké jednotlivé politické, ekonomické, sociální a technologické faktory působí na klub?
2. Které ze zmíněných faktorů vnějšího prostředí jsou pro fungování klubu stěžejní a ovlivňují ho nejvíce?
3. Čím konkrétně?
4. Jak se klub staví k inovacím a technologickým změnám?
5. Které jednotlivé složky Porterovy analýzy (objasněno tázanému v průběhu rozhovoru) ovlivňují chod klubu, a čím?
6. V kterém z těchto odvětví vlastní klub silnou vazbu a v kterém má pro změnu rezervy?
7. Pokud ano, v čem konkrétně?
8. Představují konkurenční kluby v odvětví nějakou konkrétní hrozbu pro klub?
9. Je nízká návštěvnost způsobená především marketingem klubu, ve kterém má značné rezervy?
10. Je klub finančně stabilizován?
11. Jaký je rozpočet klubu na jeden soutěžní rok?
12. Kolik procent z celkového rozpočtu tvoří dotace a granty?
13. Kolik má klub významných sponzorů, a jak těžké je v odvětví florbalu sehnat peníze od sponzorů?
14. Jaký materiálový budget a finance dodává firma Tempish jakožto generální sponzor?
15. Jak moc ekonomicky, ale i všeobecně klub ovlivnilo/ovlivní předčasné ukončení sezóny kvůli vyhlášení nouzového stavu zapříčiněného nákazou virem „COVID-19“?
16. Uvažuje klub o postavení vlastní haly, která by nebyla majetkem města? Je to reálné? Na kolik by to klub přibližně vyšlo?
17. Jaké jsou podle Vás silné a slabé stránky klubu?
18. V čem naopak klub shledává příležitosti a hrozby?

## Příloha 3

Jmenovitý přehled zúčastněných, a zodpovědných osob za chod klubu.

Management klubu: <b>Mgr. Tomáš Krásný</b>	ve funkci od roku: 2013
Generální ředitel: <b>Pavel Palata</b>	ve funkci od roku: 2010
Marketing a PR: <b>Tomáš Sladký</b>	ve funkci od roku: 2018
Ředitelka SC Dubina: <b>Iveta Polochová</b>	ve funkci od roku: 2016

**Správní rada** jako výkonný orgán klubu řídí a organizuje jeho činnost.

Předseda správní rady: <b>Mgr. Tomáš Krásný</b>
1. místopředseda správní rady: <b>Tomáš Veltšmíd</b>
2. místopředseda správní rady: <b>Pavel Palata</b>
Člen správní rady: <b>Jaromír Veselý</b>
Člen správní rady: <b>Mgr. Jiří Velecký</b>

**Kontrolní komise** funguje jako kontrolní a dozorčí orgán klubu.

Předseda kontrolní komise: <b>Jiří Gurkovský</b>
Člen kontrolní komise: <b>Tomáš Martiník</b>
Členka kontrolní komise: <b>Mgr. Romana Frömmelová</b>

**Revizní arbitr** řeší disciplinární řízení a organizační spory

Pověřená osoba: <b>Ing. Monika Adamová</b>
--

## Příloha 4



### Stanovy spolku 1. SC Vítkovice z.s.

#### I.

##### Preamble

1. Níže uvedený text tvoří stanovy Spolku 1. SC Vítkovice z.s. ve smyslu ustanovení § 218 občanského zákoníku, účinného od 1.1.2014.
2. Spolek 1. SC Vítkovice, z.s. (v dalším textu i jen klub ve všech gramatických tvarech) je právnická osoba, jejíž činnost se řídí občanským zákoníkem, těmito stanovami a dalšími platnými obecně závaznými právními předpisy.

#### II.

##### Úvodní ustanovení

1. Název spolku je 1. SC Vítkovice z.s.
2. Adresa sídla je Řecká 1473/1, Ostrava Poruba, 708 00. Pravidelným místem pro přijímání korespondence je Závodní 272/29, Ostrava – Hrabůvka, 700 30.
3. Znaky klubu jsou klubové barvy – modrá a bílá, a také logo, které je znázorněno v záhlaví těchto stanov.

#### III.

##### Cíle a poslání klubu

- a) Cílem fungování klubu je mj.:
  - a) zajištění sportovní činnosti – florbalu pro veřejnost ve všech mužských a ženských věkových kategoriích, šíření tohoto sportovního odvětví mezi další širší veřejnost a vzorná reprezentace města, v němž má klub sídlo a v jehož regionu působí.
  - b) zejména v mládežnických kategoriích zajištění optimálního sportovního, osobnostního i zdravotního rozvoje členů v rámci provozování sportovní činnosti florbalu a následně dosažení sportovních úspěchů na celostátní i mezinárodní úrovni, a to napříč všemi věkovými kategoriemi v mužských i ženských soutěžích.
- b) Posláním klubu je mj.:
  - a) pomáhat zdravému sportovnímu vývoji dětí a mládeže, a to prostřednictvím provozování sportovní činnosti – florbalu na co nejvyšší možné sportovní úrovni při současném zachování přátelského i profesionálního přístupu realizačního týmu ke všem členům klubu.

- b) prostřednictvím sportovního prostředí a přátelských vazeb napomáhat překonávat nástrahy dospívající mládeže a sportovní prevencí, výchovou a přirozenou autoritou trenérů působit preventivně s ohledem na kriminalitu, drogovou či jinou závislost na širokou skupinu dívek a chlapců.
- c) vytvářet dětem a mládeži sportovní vzory, a to prostřednictvím budování silných extraligových týmů mužů a žen, ve kterých budou hrát i reprezentanti národních týmů.

#### **IV.**

##### **Hlavní činnost klubu**

1. Hlavní činností klubu je činnost sloužící zejména k uspokojování zájmů členu, a to:
  - propagace a rozvoj florbalu na území města, v němž klub sídlí, a v jeho okolí,
  - sportovní činnost – florbal, která zahrnuje tréninky a zápasy, pořádání soustředění a jiných souvisejících sportovních aktivit,
  - vzdělávací a konzultační činnost v oblasti sportu, rozvoje trenérů, zpracovávání sportovních metodik a koncepcí,
  - všestranná i specializovaná výchova sportovců,
  - podpora sportu dětí a mládeže,
  - vyhledávání talentů, práce s nimi a jejich ochrana v rámci města, ve kterém klub sídlí, a v jeho okolí,
  - zabezpečení osobního, společenského, kulturního a jiného vyžití členů klubu,
  - organizace kulturních, společenských, vzdělávacích a sportovních akcí,
  - zajišťování financování provozované sportovní činnosti a chodu klubu,
  - pronájem sportovního vybavení, sportovního náčiní či jiných sportovních pomůcek.

#### **V.**

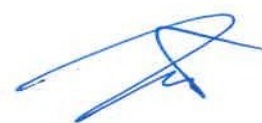
##### **Vedlejší činnost klubu**

1. Jelikož je provozování hlavní činnosti klubu spojeno s náklady, může klub vykonávat i hospodářské, či jiné výdělečné činnosti vedlejší, a to jak pro podporu hlavní činnosti, tak i za účelem hospodářského využití majetku klubu. Příjem z těchto činností klub používá především k podpoře hlavní činnosti dle čl. IV těchto stanov, dalších spolkových činností a k úhradě nákladů na vlastní správu.
2. Mezi vedlejší činnosti klubu patří zejména:
  - výroba, prodej či zprostředkování doprovodných marketingových předmětů,
  - výroba a prodej sportovního vybavení, zejména dresů a dalších nezbytných doplňků pro provozování florbalu.

#### **VI.**

##### **Členství**

1. Členství v klubu je dobrovolné. Členem klubu se může stát osoba, která souhlasí s cíli klubu a se stanovami klubu.
2. Členství může mít tyto formy:
  - a) členství vzniká fyzickým osobám starších 18 let po podání žádosti o přijetí za člena (příhláška) rozhodnutím valné hromady o přijetí za člena, po vyjádření správní rady o tom, že doporučuje nebo nedoporučuje přijetí za člena. Pro účely těchto stanov se jedná o privilegované členství.





- b) členem klubu se automaticky stávají zvolení členové orgánu klubu, tj. členové správní rady a členové kontrolní komise. Pro účely těchto stanov se jedná o privilegované členství.
  - c) členem klubu se stane každý hráč či hráčka starší 18 let, registrovaní v klubu dle příslušných předpisů ČFBÚ, přičemž u nich nejsou splněny podmínky pro zrušení registrace dle registračního řádu ČFBÚ, pokud ke dni, kdy podají žádost, jsou na soupisce mužské či ženské elitní kategorie. Členem se stanou ke dni podání žádosti o přijetí za člena. Stejně právo pak mají i trenéři, pokud jsou ke dni podání žádosti smluvně s klubem vázáni. Pro účely těchto stanov se jedná o privilegované členství.
  - d) ostatním fyzickým osobám, které se nestanou členy dle předchozích ustanovení, vzniká tzv. běžné členství, jsou-li platně registrovány jako členové klubu dle příslušných předpisů ČFBÚ, přičemž u něj nejsou splněny podmínky pro zrušení registrace dle registračního řádu ČFBÚ,
  - e) čestné členství, které vzniká na základě rozhodnutí valné hromady klubu.
3. Za osobu mladší 18 let jedná její zákonný zástupce.
4. Členem spolku se může stát také právnická osoba. Za právnickou osobu pak jedná její statutární orgán, pokud si sama neurčí jiného zástupce. O vzniku členství takové právnické osoby platí ustanovení čl. VI. odst. 2 písm. a).
5. Členství se váže na osobu člena, je nepřevoditelné na jinou osobu a nepřechází na jeho právního nástupce.
6. Člen klubu se může stát zaměstnancem klubu.
7. Platnost trvání členství vzniklého dle čl. VI. odst. 2 písm. a) je podmíněna zaplacením členských poplatků za běžný kalendářní rok. Výši tohoto poplatku schvaluje valná hromada do konce předcházejícího kalendářního roku. Příspěvky jsou splatné bez výzvy do 30.4. kalendářního roku, na který se členský poplatek platí.
8. Členství zaniká následujícími způsoby:
- a) členství vždy zanikne:
    - zrušením anebo neobnovením platné registrace dle příslušných předpisů ČFBÚ ke klubu,
    - zrušením z vůle člena, který o to písemně požádá správní radu, tím nejsou dotčena přestupová omezení dle ČFBÚ,
    - vyloučením v disciplinárním řízení pro porušení povinností člena klubu,
    - úmrtím nebo prohlášením člena za mrtvého,
    - zánikem spolku,
    - zánikem právnické osoby,
  - b) člen ztratí statut člena dle čl. VI. odst. 2 písm. a) v případě, že o to sám písemně požádá správní radu,
  - c) člen ztratí statut člena dle čl. VI. odst. 2 písm. b) v případě, že mu skončí funkce člena orgánu klubu,
  - d) člen ztratí statut člena dle čl. VI. odst. 2 písm. c) v případě, že bude vyřazen ze soupisky mužské či ženské elitní kategorie po dobu, která bude delší než 6 měsíců, v případě člena trenéra pak v případě, že uplyne doba 3 měsíců od konce jeho smluvního vztahu s klubem.



9. Člen podle zákona o ochraně osobních údajů v informačních systémech uděluje klubu souhlas se zpracováním jeho osobních údajů v informačních systémech klubu, a to v souladu s účelem, na který byl poskytnutý a v souladu se zákonem.

## **VII.**

### **Práva a povinnosti člena**

1. Každý člen klubu má právo:
  - podílet se na činnosti klubu,
  - být pravidelně informován o dění v klubu,
  - uplatňovat vlastní názory, návrhy a kritiku v rámci klubu, vznášet dotazy a připomínky vůči orgánům spolku souvisejících s jejich činností v rámci klubu a celkovou činností klubu a vyžadovat od nich adekvátní odpověď na tyto dotazy
  - obdržet odpověď na své podání v přiměřené době,
  - *zúčastňovat se valné hromady jako host,*
  - být volen do orgánů spolku.
2. Privilegovaný člen klubu má dále hlasovací právo na valných hromadách klubu.
3. Každý člen klubu má povinnost:
  - platit včas a řádně členské příspěvky, nerozhodne-li správní rada jinak,
  - chránit a zachovávat dobré jméno klubu a dbát o dobrou pověst klubu,
  - řádně a v souladu s dobrými mravy a v rámci dobrého jména klubu reprezentovat na klub veřejnosti a ve vztahu k 3. osobám,
  - dodržovat stanovy, jakožto i další předpisy, či rozhodnutí orgánů spolku,
  - aktivně se podílet na činnosti klubu,
  - pravidelně se informovat o dění v klubu,
  - chránit, opatrovat a zvelebovat majetek klubu nebo přidělenou výstroj anebo jiné pomůcky, předměty a nástroje.
  - zachovávat mlčenlivost ve věcech upravených zákonem o ochraně osobních údajů a zákonem o poskytování informací,

## **VIII.**

### **Členské příspěvky**

1. Výši a splatnost členských příspěvků za individuální členství určí správní rada.
2. Členský příspěvek za čestné členství se nehradí.
3. Správní rada může rozhodnout, že členovi bude členský příspěvek snížen nebo zcela prominut. Na takové rozhodnutí však nemá člen klubu právní nárok. Správní rada též může rozhodnout na základě žádosti člena o odložení splatnosti příspěvku, či jeho splácení po splátkách.

## **IX.**

### **Seznam členů**

1. Spolek vede seznam členů. V seznamu členů se u každého člena uvede jméno a příjmení, bydliště, datum narození, telefon a email, a také statut, který člen dle čl. VI odst. 2 má. U právnických osob se uvede název, sídlo, identifikační číslo, telefon a email. V souvislosti s členstvím klubu v České florbalové unii je v souladu s předpisy České florbalové unie klub povinen údaje o členech České florbalové unii poskytovat.



2. Zápis a výmaz ze seznamu členů provádí správní rada. Správní rada je povinna vydat každému, kdo o to požádá, výpis karty člena (výpis z informačního systému FIS).
3. Seznam členů je neveřejný.

## **X. Orgány klubu**

1. Obligatorními orgány klubu jsou:
  - valná hromada
  - správní rada
  - kontrolní komise
  - disciplinární komise
  - revizní arbitř
  - vedení družstev (trenér, vedoucí mužstva)
2. Fakultativními orgány klubu pak mohou být odborné komise, které zřizuje správní rada.

## **XI. Valná hromada**

1. Valná hromada je nejvyšším orgánem klubu. Skládá se z privilegovaných členů klubu. Valná hromada se svolává dle potřeby správní rady, nejméně však jedenkrát do roka.
2. Valnou hromadu svolává správní rada. Svolání valné hromady (den, místo konání, program jednání) musí být členům oznámeno pozvánkou pomocí elektronické pošty, alespoň 21 dnů před konáním valné hromady. Pozvánka bude vyvěšena na oficiálních internetových stránkách klubu.
3. Valná hromada musí být svolána, požádá-li o to správní radu písemně alespoň jedna třetina členů nebo kontrolní komise. Jestliže správní rada nesvolá valnou hromadu tak, aby se konala do 40 dnů od doručení žádosti, je osoba písemně pověřená osobami nebo orgánem, který požadoval svolání valné hromady, oprávněna svolat valnou hromadu sama. Členové správní rady jsou společně a nerozdílně povinni vydat této osobě na její žádost seznam členů.
4. Na žádost jedné třetiny členů klubu nebo žádosti kontrolní komise zařadí správní rada jimi určenou záležitost na pořad jednání valné hromady.
5. Právo účastnit se valné hromady mají všichni členové klubu. Právo hlasovat, volit však mají jen privilegovaní členové, kteří byli jako privilegovaní členové klubu přihlášení a jako privilegovaní vedení nejméně 21 dní před konáním řádné valné hromady.
6. Každý člen je oprávněn na zasedání valné hromady požadovat vysvětlení záležitostí klubu. Požaduje-li však sdělení skutečností, které zákon uveřejnit zakazuje nebo jejíž prozrazení by mohlo klubu či některému z členů klubu způsobit újmu, nelze takovou skutečnost sdělit.
7. Valná hromada je usnášeníschopná, jestliže je přítomna nadpoloviční většina privilegovaných členů klubu. Není-li valná hromada schopna se usnášet, svolá správní rada náhradní valnou hromadu tak, aby se konala do tří týdnů ode dne, kdy se měla konat valná hromada původně svolána. Náhradní valná hromada musí být svolána novou pozvánkou s nezměněným pořadem jednání. Pozvánka musí být vyvěšena na internetových stránkách klubu nejpozději do 15 dnů ode dne, na který byla svolána původní valná hromada, nejpozději však 10 dnů před konáním



náhradní valné hromady. Náhradní valná hromada je schopna se usnášet bez ohledu na počet přítomných privilegovaných členů klubu.

8. Valná hromada rozhoduje zejména o důležitých a zásadních záležitostech klubu:
  - projednává, mění a schvaluje stanovy klubu,
  - rozhoduje o názvu, sídlu a symbolice klubu,
  - rozhoduje o přijetí za člena dle čl. VI. odst. 2 písm. a) a o přijetí za čestného člena,
  - volí a odvolává členy správní rady,
  - volí a odvolává členy kontrolní komise,
  - volí a odvolává revizního arbitra,
  - schvaluje zprávy správní rady o její činnosti,
  - schvaluje zprávy kontrolní komise o její činnosti,
  - projednává hospodaření klubu a stanovuje pravidla hospodaření klubu,
  - schvaluje cíle klubu na další období,
  - hodnotí činnost orgánů klubu,
  - v případě potřeby mění rozhodnutí nižších orgánů klubu,
  - rozhoduje o dobrovolném rozpuštění spolku,
  - jmenuje likvidátora v případě zániku spolku,
  - rozhoduje o přeměně spolku.
9. Každý z privilegovaných členů má jeden hlas, hlasy všech členů mají stejnou váhu. Usnesení valná hromada přijímá prostou většinou hlasů přítomných privilegovaných členů. Hlasování probíhá přímo (zdvížením ruky), ledaže by se valná hromada rozhodla jinak.
10. O přijetí nového privilegovaného člena dle čl. VI. odst. 2 písm. a) a o přijetí za čestného člena mohou privilegovaní členové hlasovat tzv. per rollam.
11. Valná hromada volí ze svých členů předsedu, zapisovatele, osobu, která ověřuje zápis a je pověřena sčítáním hlasů. Dohromady tyto osoby tvoří předsednictvo valné hromady. Jednání valné hromady řídí zvolený předseda.
12. Privilegovaný člen klubu může písemně zmocnit jiného člena klubu nebo jinou osobu, aby jej na valné hromadě zastupovala. Zmocněnec však může na valné hromadě zastupovat vždy pouze jednoho člena.
13. O průběhu každé valné hromady se pořizuje zápis, který musí obsahovat:
  - datum a místo konání valné hromady,
  - přijatá usnesení,
  - výsledky hlasování.
14. Zápis podepisují všichni členové předsednictva valné hromady.

## **XII. Správní rada**

1. Správní rada je výkonným a statutárním orgánem klubu. Za svou činnost odpovídá klubu. O své činnosti podává zprávu valné hromadě.
2. Správní rada je kolektivním orgánem tvořeným 5 členy.
3. Členem správní rady se může stát jen člen klubu (nikoliv pouze člen čestný), a to fyzická osoba, která dosáhla věku 18 let, která je plně svéprávná, která je bezúhonná ve smyslu živnostenského





zákonu. Osoba, která uvedené podmínky nesplňuje nebo na jejíž straně je dána překážka výkonu funkce, se členem správní rady nestane, i když o tom rozhodl příslušný orgán. Přestane-li člen správní rady splňovat podmínky stanovené pro výkon funkce zákonem nebo těmito stanovami, jeho funkce tím zaniká.

4. Funkční období správní rady jsou tři roky.
5. Členové správní rady zvolí bezodkladně po svém zvolení jednoho člena do funkce prezidenta klubu a další dva členy jako prvního a druhého viceprezidenta klubu.
6. Odměnu za výkon člena správní rady stanoví správní rada.
7. Správní rada zastupuje klub navenek, vůči orgánům ČFBU a zavazuje svým jednáním klub vůči třetím osobám. Za správní radu jedná navenek prezident a v jeho nepřítomnosti viceprezident. Při plánované nepřítomnosti určí správní rada z řad viceprezidentů jednoho, který bude jednat za klub.
8. K právnímu jednání, jehož předmětem je peněžité nebo jiné majetkové plnění v hodnotě vyšší než 50.000,-Kč a k jehož platnosti je třeba písemné formy, je třeba podpisu alespoň tří členů správní rady, z nichž jeden je prezident nebo viceprezident.
9. Prezident klubu organizuje a řídí jednání správní rady a organizuje a řídí i běžnou činnost klubu.
10. Správní rada spolku řídí činnost klubu v souladu se stanovami a jinými vnitřními předpisy klubu i usneseními či pokyny valné hromady po celé své funkční období.
11. Správní rada odpovídá za řádné hospodaření klubu, kontroluje dodržování rozpočtových pravidel, schvaluje rozpočet, či jeho změny, dbá na řádnou péči o majetek klubu a zejména na řádné naplňování poslání klubu.
12. Správní rada je nejvyšším orgánem klubu mezi valnými hromadami, vede a řídí práci klubu, dohlíží na dodržování stanov, pečuje o rozvoj klubu.
13. Členové správní rady jsou povinni vykonávat svou působnost s péčí řádného hospodáře, náležitou odborností, pečlivostí, loajalitou a zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích a skutečnostech, jejichž prozrazení třetím osobám by mohlo klubu způsobit újmu. Je-li sporné, zda člen správní rady jednal s péčí řádného hospodáře, nese důkazní břemeno o tom, že jednal s péčí řádného hospodáře, tento člen správní rady. Ti členové správní rady, kteří úmyslně způsobili klubu porušením právních povinností při výkonu působnosti správní rady újmu, odpovídají za tuto újmu společně a nerozdílně. Smlouva mezi klubem a členem správní rady nebo ustanovení stanov vylučující nebo omezující odpovědnost člena správní rady za škodu jsou neplatné, vyjma poslední věty tohoto odstavce. Členové správní rady neodpovídají za škodu, kterou způsobili klubu plněním pokynu valné hromady.
14. Do působnosti správní rady náleží zejména:
  - svolávat a obsahově (zejména program valné hromady) připravovat zasedání valné hromady,
  - plně řídit chod a činnost klubu v období mezi konáním jednotlivých valných hromad,
  - sestavovat rozpočet,
  - připravovat znění stanov či jeho změn,
  - přijímat zaměstnance a ukončovat jejich pracovní poměr, či dohody mimo pracovní poměr,



- stanovovat a výši členských příspěvků,
  - rozhodovat o odkladu splatnosti, povolení splátek členských příspěvků, jakožto i o jejich snížení nebo prominutí,
  - rozhodovat o pracovních záležitostech zaměstnanců a jiných záležitostech dalších spolupracovníků klubu,
  - předkládat zprávy o činnosti valné hromadě,
  - vykonávat práva a povinnosti společníka (zakladatele) v obchodních společnostech, ve kterých je klub angažován, u společností, ve kterých je klub jediným společníkem (zakladatelem) vykonává funkci valné hromady v souladu s čl. XVIII. odst. 7.
  - rozhodovat o vzniku a zániku družstev,
  - rozhodovat o názvech družstev, pod nimiž oficiálně vystupují v soutěžích, název musí vždy obsahovat minimálně: 1. SC Vítkovice,
  - jmenovat členy disciplinární komise,
  - zřizovat odborné a specializované komise a jmenovat její členy,
  - rozhodovat o všech dalších záležitostech, které si vyhradí v rámci výkonu své činnosti a které nejsou vyhrazeny jinému orgánu klubu.
15. Člen správní rady je oprávněn ze své funkce odstoupit, je však povinen tento úmysl oznámit zbylým členům správní rady. Výkon jeho funkce končí dnem, kdy odstupující člen písemně oznámí své odstoupení správní radě. V takovém případě, či v případě úmrtí nebo prohlášení za mrtvého některého z členů správní rady jeho povinnosti převezmou až do následujícího konání valné hromady ostatní členové správní rady.
16. Správní rada se schází dle potřeby, z pravidla jednou za měsíc. Musí se však sejít do 10 dnů od doručení podnětu kontrolní komise. Jednání správní rady svolává její předseda. Správní rada je schopna se usnášet, jsou-li jednání přítomni alespoň 3 členové. K platnosti usnesení je třeba nadpoloviční většina přítomných. Výkon funkce člena správní rady je nezastupitelný.
17. O zasedání správní rady, na kterém byla přijata důležitá usnesení, se pořizuje zápis, který podepisují všichni zúčastnění členové správní rady. V tomto zápisu musí být zachycen průběh jednání a všechna přijatá rozhodnutí. Tento zápis je správní rada povinna do 3 dnů od konání jednání předat kontrolní komisi k seznámení.
18. Správní rada je oprávněna požadovat od všech členů klubu, členů kontrolní komise a správní radě podřízených pracovníků klubu, aby se dostavili na zasedání správní rady a podali vysvětlení týkající se skutečností, které souvisí s klubem nebo s jejich činností v rámci klubu.
19. Správní rada má povinnost evidovat veškeré zápisy valných hromad, zápisy zasedání správní rady a rozhodnutí správní rady a na požádání člena oddílu má povinnost umožnit mu nahlédnout do těchto evidovaných materiálů.
20. Prezident klubu může pozastavit výkon usnesení správní rady uplatněním práva veta, když se domnívá, že odporuje zákonům a ostatním všeobecně závazným právním předpisům, stanovám klubu anebo když je takové rozhodnutí zjevně nevýhodné pro klub. Pokud je výkon usnesení pozastaven, může správní rada usnesení opětovně potvrdit, a to tak, že usnesení opětovně schválí alespoň 4 členové správní rady. V případě, že k takovému opětovnému potvrzení nedojde ve lhůtě 30 dnů od uplatnění práva veta, nelze již usnesení potvrdit.

### XIII. Kontrolní komise



1. Kontrolní komise je kontrolním orgánem klubu.
2. Funkční období kontrolní komise jsou 3 roky.
3. Kontrolní komise je oprávněna kontrolovat veškerou činnost klubu a projednávat stížnosti jeho členů. Ze své funkce je odpovědná pouze valné hromadě a je nezávislá na ostatních orgánech klubu.
4. Ustanovení čl. XII odst. 2 platí u kontrolní komise obdobně.
5. Kontrolní komise má 3 členy a ze svých řad si zvolí předsedu.
6. Kontrolní komise se vyjadřuje k hospodaření klubu a schvaluje rozpočet klubu na sezonu, který ji předloží správní rada.
7. V případě, že kontrolní komise rozpočet neschválí, či nesouhlasí s jinou činností správní rady, upozorní na nedostatky správní radu a vyzve ji, aby sjednala nápravu. V případě, že správní rada nápravu nesjedná, požádá správní radu ve smyslu ustanovení čl. XI. odst. 3. o svolání valné hromady, která věc projedná.
8. Kontrolní komise je oprávněna dát podnět k zahájení disciplinárního řízení.
9. Kontrolní komise se schází podle potřeby, nejméně jednou za tři měsíce.
10. Kontrolní komise je oprávněna vyžadovat si u správní rady jakékoliv informace o hospodaření klubu a správní rada je povinna tyto informace bez zbytečného odkladu poskytnout. Správní rada je povinna bez zbytečného odkladu oznámit kontrolní komisi všechny skutečnosti, které mohou mít závažné důsledky v hospodaření nebo postavení klubu a jeho členů.
11. K jednotlivým úkonům může kontrolní komise pověřit jednoho nebo více členů, kteří této věci mají oprávnění žádat informace v rozsahu oprávnění kontrolní komise.
12. O každém jednání kontrolní komise se sepisuje zápis. Zápis musí obsahovat jména osob přítomných na jednání, program jednání, stručný popis projednaných bodů programu, zápis o přijatých usneseních a hlasování o nich.
13. Ustanovení čl. XII odst. 15 platí pro členy kontrolní komise obdobně.

#### **XIV. Disciplinární komise**

1. Disciplinární komisi tvoří 5 osob z řad členů klubu, které jmenuje správní rada. Funkční období jsou 3 roky. Obligatorním členem této komise je prezident klubu. Členem této komise dále musí být nejméně jeden člen správní rady a jeden člen kontrolní komise.
2. Disciplinární komise projednává disciplinární provinění, kterými jsou zejména porušování stanov, soutěžních řádů, jakož i jiné porušování stanovených povinností člena klubu, či orgánu klubu.
3. Za disciplinární provinění může být člen klubu potrestán následujícími disciplinárními opatřeními:
  - napomenutí,
  - odvolání z funkce,
  - peněžitá pokuta,



- zastavení závodní činnosti,
  - vyloučení z řad členů klubu.
4. Každý člen má právo osobně se účastnit jednání orgánu klubu, který projednává a rozhoduje o jeho disciplinárním provinění a opatření, nebo zaslat k dané věci své písemné vyjádření. Disciplinární komise má povinnost dotčeného člena klubu předem o daném jednání informovat, umožnit mu seznámit členy orgánu s jeho stanoviskem a spravedlivě a nestranně ve věci rozhodnout.
  5. Každý člen má právo se proti rozhodnutí disciplinární komise odvolat k reviznímu arbitrovi. Lhůta pro podání odvolání je 15 dnů od doručení rozhodnutí disciplinární komise. Proti rozhodnutí revizního arbitra není odvolání přípustné.
  6. Do konečného vyřízení odvolání je člen zbaven svých práv a povinností vyplývajících ze stanov.

#### **XV. Revizní arbitř**

1. Působí jako disciplinární orgán druhého stupně a jako revizní orgán proti všem ostatním rozhodnutím orgánů klubu.
2. Rozhoduje o odvolání členů proti rozhodnutí disciplinární komise a rozhoduje o revizních stížnostech členů klubu proti rozhodnutí orgánů klubu.
3. Rozhoduje formou revizního nálezu. Proti takovému rozhodnutí arbitra již není možný opravný prostředek v souladu s těmito stanovami.
4. Revizní arbitř je volen valnou hromadou, a to na dobu 3 let.

#### **XVI. Vedení družstev**

1. V rámci klubu působí různá družstva v jednotlivých věkových i výkonnostních kategoriích, která působí pod společným názvem 1. SC Vítkovice a svou činností se podílejí na plnění cílů a poslání klubu.
2. Každé družstvo si samostatně v rámci koncepce klubu a pokynů správní rady organizuje svůj vlastní tréninkový proces a soutěžní činnost podle podmínek soutěžního řádu a dalších předpisů ČFbU. Nejvyšším orgánem družstva je jeho vedení. Vedení tvoří trenér, případně vedoucí mužstva.
3. Vedení družstva je ze své činnosti přímo odpovědné Správní radě.
4. Vedení družstva je oprávněno zejména:
  - stanovit hlavní směry činnosti družstva po konzultaci se správní radou, případně s osobou, kterou správní rada určila,
  - projednávat dosažené výsledky a rozvoj družstva,
  - projednávat podmínky účasti v soutěžích, případně navrhopvat správní radě odstoupení ze soutěže,
  - dát podnět k disciplinárnímu řízení.





5. Vedení družstev je povinno spolupracovat se správní radou nebo osobou správní radou určenou, podřizovat se jejím pokynům, to vše v rámci společné koncepce klubu.

## **XVII. Odborné komise**

1. Odborné komise jsou poradními orgány správní rady bez přímé rozhodovací pravomoci.
2. Správní rada zřizuje odborné komise a určuje počet členů jednotlivých komisí.
3. Odborné komise se skládají s osob, které jmenuje správní rada, přičemž nemusí jít vždy jen o členy klubu.
4. Správní rada v případě zřízení odborné komise definuje její úkol, cíle a poslání.
5. Správní rada může činnost odborné komise kdykoliv ukončit a komisi zrušit.

## **XVIII. Majetek a hospodaření klubu**

1. Klub může vykonávat hospodářskou činnost v souladu s platnými právními předpisy za účelem dosažení stanovených cílů, plnění aktivit a zkvalitnění činnosti klubu.
2. Jménem klubu hospodaří s movitým a nemovitým majetkem, v případě že jej klub vlastní, správní rada podle zásad hospodaření s majetkem a dle schváleného rozpočtu. Správní rada současně za hospodaření zodpovídá.
3. Zdrojem majetku klubu jsou zejména:
  - členské příspěvky,
  - vstupní a roční poplatky privilegovaných členů,
  - dary od fyzických a právnických osob,
  - sponzorské platby,
  - příjmy od poplatníků, kteří využili možnost použít dar pro odečet od základu daně pro osobní účely,
  - dary, příspěvky, dotace a granty z veřejných rozpočtů státu, či samosprávních územních celků,
  - úroky z vkladů v bankách a fonděch,
  - výnosy z veřejných sbírek či obdobných akcí,
  - příjmy z reklamní činnosti a z činnosti vykonané při naplňování cílů klubu anebo při organizování kulturních, vzdělávacích anebo společenských akcí (prodej vstupenek, prodej klubových suvenýrů, hráčků, organizování soustředění, táborů a jiných sportovních kempů apod.),
  - příjmy z postoupení televizních práv,
  - příjmy z postoupení pořadatelských a organizačních práv,
  - příjmy z účasti v jiné právnické osobě.
4. Právo disponovat s majetkem klubu má správní rada anebo jí pověřené osoby. Prodej či pronájem nemovitého majetku klubu, včetně hráčských práv a licencí ke všem soutěžím při plnění nad 100.000,-Kč musí být projednán s kontrolní komisí. Obdobně musí být postupováno v případě nákupu, prodeje či pronájmu movitého majetku mimo obvyklé hospodaření klubu.



5. Konkrétní čerpání finančních prostředků pověřenými osobami schvaluje prezident klubu, anebo jím pověření členové správní rady.
6. Klub je oprávněn k překlenutí dočasného nedostatku finančních prostředků uzavřít smlouvu o bezúročné půjčce, a to po předchozím schválení správní radou.
7. Klub je oprávněn založit jako jediný zakladatel právnickou osobu pouze za účelem, aby tato právnická osoba vyvíjela činnost související s činností klubu, anebo tuto činnost rozvíjela, podporovala, či jiným způsobem usnadňovala.
8. K zabezpečení pravidelných pokladních operací, bezhotovostního platebního styku je správní rada oprávněna zřídit jedno pokladní místo a bankovní účet. K bankovnímu účtu bude mít dispoziční právo prezident klubu a další dva členové správní rady.
9. Prostředky klubu nesmějí být používány k obohacování fyzických ani právnických osob. Platí to v plné míře i pro členy a zaměstnance klubu. To však nevylučuje použití prostředků k sociálním nebo charitativním účelům. Výjimku z tohoto ustanovení tvoří řádná mzda či odměna za výkon funkce člena orgánu klubu, či sjednaná na základě platných smluv.

#### **XIX.**

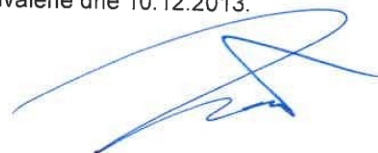
##### **Zánik a likvidace spolku**

1. Spolek může zaniknout dobrovolným rozpuštěním na základě rozhodnutí valné hromady nebo z jiného důvodu stanoveného zákonem.
2. Při zániku spolku jmenuje valná hromada likvidátora. Jmenovaný likvidátor sestaví do 20 dní od svého jmenování do funkce soupis jmění spolku a zpřístupní jej vhodným způsobem všem členům spolku.
3. Při zániku spolku likvidátor vypořádá dluhy spolku. ze zbylého majetku sestaví návrh na rozdělení likvidačního zůstatku, který schválí valná hromada. Nebude-li návrh na rozdělení likvidačního zůstatku schválen, je likvidátor povinen ve lhůtě 20 dnů od okamžiku, kdy valná hromada předchozí návrh zamítla.
4. Likvidátor vypořádá likvidační zůstatek dle schváleného návrhu na vypořádání.

#### **XX.**

##### **Závěrečná ustanovení**

1. Výklad stanov je oprávněna činit správní rada.
2. Znění stanov bylo schváleno valnou hromadou konanou dne 15.6.2016, jejíž konání je potvrzeno zápisem ze dne 15.6.2016.
3. Znění stanov je účinné od 15.6.2016
4. Nabytím účinnosti těchto stanov ztrácí platnost a účinnost stanovy schválené dne 10.12.2013.



## Příloha 5

### Rozvaha, 2016

Číslo položky	Název položky	účet	Stav k prvnímu 1.1.2016	Stav k poslednímu 31.12.2016
			dne účetního období	
	<b>A K T I V A</b>			
A.	<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK CELKEM</b>		<b>58</b>	<b>29</b>
A. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek celkem			
1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	012		
2.	Software	013		
3.	Ocenitelná práva	014		
4.	Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	018		
5.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	019		
6.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	041		
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	051		
A. II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem		<b>120</b>	<b>120</b>
1.	Pozemky	031		
2.	Umělecká díla, předměty a sbírky	032		
3.	Stavby	021		
4.	Hmotné movité věci a jejich soubory	022	120	120
5.	Pěstitelské celky trvalých porostů	025		
6.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	026		
7.	Drobný dlouhodobý hmotný majetek	028		
8.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	029		
9.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	042		
10.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	052		
A. III.	Dlouhodobý finanční majetek celkem			
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	061		
2.	Podíly v osobách pod podstatným vlivem	062		
3.	Dluhové cenné papíry držené do splatnosti	063		
4.	Půjčky organizačním složkám	066		
5.	Ostatní dlouhodobé půjčky	067		
6.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	069		
A. IV.	Oprávky k dlouhodobému majetku celkem		<b>-62</b>	<b>-91</b>
1.	Oprávky k nehmotným výsledkům výzkumu a vývoje	072		
2.	Oprávky k softwaru	073		
3.	Oprávky k ocenitelným právům	074		
4.	Oprávky k drobnému dlouhodobému nehmotnému majetku	078		
5.	Oprávky k ostatnímu dlouhodobému nehmotnému majetku	079		
6.	Oprávky ke stavbám	081		
7.	Oprávky k samostatným movitým věcem a souborům movitých věcí	082	-62	- 91
8.	Oprávky k pěstitelským celkům trvalých porostů	085		
9.	Oprávky k základnímu stádu a tažným zvířatům	086		
10.	Oprávky k drobnému dlouhodobému hmotnému majetku	088		
11.	Oprávky k ostatnímu dlouhodobému hmotnému majetku	089		

Číslo položky	Název položky	účet	Stav k prvnímu	Stav k poslednímu
			dni účetního období	
B.	KRÁTKODOBÝ MAJETEK CELKEM		755	1054
B. I.	Zásoby celkem			
1.	Materiál na skladě	112		
2.	Materiál na cestě	119		
3.	Nedokončená výroba	121		
4.	Polotovary vlastní výroby	122		
5.	Výrobky	123		
6.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	124		
7.	Zboží na skladě a v prodejnách	132		
8.	Zboží na cestě	139		
9.	Poskytnuté zálohy na zásoby	314		
B. II.	Pohledávky celkem		321	288
1.	Odběratelé	311	204	142
2.	Směnky k inkasu	312		
3.	Pohledávky za eskontované cenné papíry	313		
4.	Poskytnuté provozní zálohy	314	117	49
5.	Ostatní pohledávky	315	9	9
6.	Pohledávky za zaměstnanci	335		
7.	Pohledávky za institucemi soc.zabezpečení a veřej.zdrav.pojištění	336		
8.	Daň z příjmů	341		
9.	Ostatní přímé daně	342		
10.	Daň z přidané hodnoty	343		
11.	Ostatní daně a poplatky	345		
12.	Nároky na dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem	346		
13.	Nároky na dotace a ost.zúčtování rozpoč.orgánů úz.samospr.celků	348		
14.	Pohledávky za účastníky sdružení	358		
15.	Pohledávky z pevných termínovaných operací a opcí	373		
16.	Pohledávky z vydaných dluhopisů	375		
17.	Jiné pohledávky	378		5
18.	Dohadné účty aktivní	388		83
19.	Opravná položka k pohledávkám	391		
B. III.	Krátkodobý finanční majetek celkem		408	696
1.	Peněžní prostředky v pokladně	211	55	127
2.	Ceniny	213		
3.	Peněžní prostředky na účtech	221	353	569
4.	Majetkové cenné papíry k obchodování	251		
5.	Dluhové cenné papíry k obchodování	253		
6.	Ostatní cenné papíry	256		
7.	Peníze na cestě	261		
B. IV.	Jiná aktiva celkem		26	70
1.	Náklady příštích období	381	26	70
2.	Příjmy příštích období	385		
	AKTIVA CELKEM		813	1083

Číslo položky	Název položky	účet	Stav k prvnímu	Stav k poslednímu
			dni účetního období	
	P A S I V A			
A.	VLASTNÍ ZDROJE CELKEM		24	- 1 326
A. I.	Jmění celkem		716	716
1.	Vlastní jmění	901		
2.	Fondy	911	716	716
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění finančního majetku a závazků	921		
A. II.	Výsledek hospodaření		-692	-2 042
1.	Účet výsledku hospodaření	963		
2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	931	-414	- 1350
3.	Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	932	- 278	- 692
B.	Cizí zdroje		789	2409
B. I.	Rezervy celkem			
1.	Rezervy	941		
B. II.	Dlouhodobé závazky celkem			
1.	Dlouhodobé úvěry	951		
2.	Vydané dluhopisy	953		
3.	Závazky z pronájmu	954		
4.	Přijaté dlouhodobé zálohy	955		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	958		
6.	Dohadné účty pasivní	389		
7.	Ostatní dlouhodobé závazky	959		
B. III.	Krátkodobé závazky celkem		739	2 328
1.	Dodavatelé	321	618	370
2.	Směnky k úhradě	322		
3.	Přijaté zálohy	324		
4.	Ostatní závazky	325		
5.	Zaměstnanci	331		
6.	Ostatní závazky vůči zaměstnancům	333		20
7.	Závazky k institucím soc.zabezpečení a veřejného zdrav.pojištění	336		
9.	Daň z příjmu	341		30
10.	Ostatní přímé daně	342		
11.	Daň z přidané hodnoty	343		25
12.	Ostatní daně a poplatky	345		
13.	Závazky ze vztahu k rozpoč.orgánům územních samospráv.celků	346		1 550
14.	Závazky ze vztahu k státnímu rozpočtu	348		
15.	Závazky ke společníkům sdruženým ve společnosti	367	100	330
16.	Závazky z upsaných nesplacených cenných papírů a podílů	368		
17.	Závazky z pevných termínovaných operací a opcí	373		
18.	Jiné závazky	379		32
19.	Krátkodobé úvěry	231		
20.	Eskontní úvěry	232		
20.	Vydané krátkodobé dluhopisy	241		
21.	Vlastní dluhopisy	255		
22.	Dohadné účty pasivní	389	21	28
23.	Ostatní krátkodobé finanční výpomoci	249		
B. IV.	Jiná pasiva celkem		50	81
1.	Výdaje příštích období	383		40
2.	Výnosy příštích období	384	50	41
	PASIVA CELKEM		813	1083

## Rozvaha, 2017

Číslo položky	Název položky	účet	Stav k prvnímu 1.1.2017	Stav k poslednímu 31.12.2017
			dni účetního období	
	<b>A K T I V A</b>			
A.	DLOUHODBÝ MAJETEK CELKEM		29	10
A. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek celkem			
1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	012		
2.	Software	013		
3.	Ocenitelná práva	014		
4.	Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	018		
5.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	019		
6.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	041		
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	051		
A. II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem		120	120
1.	Pozemky	031		
2.	Umělecká díla, předměty a sbírky	032		
3.	Stavby	021		
4.	Hmotné movité věci a jejich soubory	022	120	120
5.	Pěstitelské celky trvalých porostů	025		
6.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	026		
7.	Drobný dlouhodobý hmotný majetek	028		
8.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	029		
9.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	042		
10.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	052		
A. III.	Dlouhodobý finanční majetek celkem			
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	061		
2.	Podíly v osobách pod podstatným vlivem	062		
3.	Dluhové cenné papíry držené do splatnosti	063		
4.	Půjčky organizačním složkám	066		
5.	Ostatní dlouhodobé půjčky	067		
6.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	069		
A. IV.	Oprávky k dlouhodobému majetku celkem		-91	- 110
1.	Oprávky k nehmotným výsledkům výzkumu a vývoje	072		
2.	Oprávky k softwaru	073		
3.	Oprávky k ocenitelným právům	074		
4.	Oprávky k drobnému dlouhodobému nehmotnému majetku	078		
5.	Oprávky k ostatnímu dlouhodobému nehmotnému majetku	079		
6.	Oprávky ke stavbám	081		
7.	Oprávky k samostatným movitým věcem a souborům movitých věcí	082	-91	- 110
8.	Oprávky k pěstitelským celkům trvalých porostů	085		
9.	Oprávky k základnímu stádu a tažným zvířatům	086		
10.	Oprávky k drobnému dlouhodobému hmotnému majetku	088		
11.	Oprávky k ostatnímu dlouhodobému hmotnému majetku	089		

Číslo položky	Název položky	účet	Stav k prvnímu	Stav k poslednímu
			dni účetního období	
B.	KRÁTKODOBÝ MAJETEK CELKEM		1 053	2 355
B. I.	Zásoby celkem			
1.	Materiál na skladě	112		
2.	Materiál na cestě	119		
3.	Nedokončená výroba	121		
4.	Polotovary vlastní výroby	122		
5.	Výrobky	123		
6.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	124		
7.	Zboží na skladě a v prodejnách	132		
8.	Zboží na cestě	139		
9.	Poskytnuté zálohy na zásoby	314		
B. II.	Pohledávky celkem		288	694
1.	Odebíratelé	311	142	381
2.	Směnky k inkasu	312		
3.	Pohledávky za eskontované cenné papíry	313		
4.	Poskytnuté provozní zálohy	314	49	66
5.	Ostatní pohledávky	315	9	9
6.	Pohledávky za zaměstnanci	335		
7.	Pohledávky za institucemi soc.zabezpečení a veřej.zdrav.pojištění	336		
8.	Daň z příjmů	341		5
9.	Ostatní přímé daně	342		
10.	Daň z přidané hodnoty	343		
11.	Ostatní daně a poplatky	345		
12.	Nároky na dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem	346		
13.	Nároky na dotace a ost.zúčtování rozpoč.orgánů úz.samospr.celků	348		
14.	Pohledávky za účastníky sdružení	358		
15.	Pohledávky z pevných termínovaných operací a opcí	373		
16.	Pohledávky z vydaných dluhopisů	375		
17.	Jiné pohledávky	378	5	82
18.	Dohadné účty aktivní	388	83	150
19.	Opravná položka k pohledávkám	391		
B. III.	Krátkodobý finanční majetek celkem		696	979
1.	Peněžní prostředky v pokladně	211	127	152
2.	Ceniny	213		
3.	Peněžní prostředky na účtech	221	569	827
4.	Majetkové cenné papíry k obchodování	251		
5.	Dluhové cenné papíry k obchodování	253		
6.	Ostatní cenné papíry	256		
7.	Peníze na cestě	261		
B. IV.	Jiná aktiva celkem		70	682
1.	Náklady příštích období	381	70	682
2.	Příjmy příštích období	385		
	AKTIVA CELKEM		1 082	2 364

Číslo položky	Název položky	Synt. účet	Stav k prvnímu	Stav k poslednímu
			dni účetního období	
	P A S I V A			
A.	VLASTNÍ ZDROJE CELKEM		-1 326	- 385
A. I.	Jmění celkem		716	716
1.	Vlastní jmění	901		
2.	Fondy	911	716	716
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění finančního majetku a závazků	921		
A. II.	Výsledek hospodaření		-2 042	-1 100
1.	Účet výsledku hospodaření	963		941
2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	931	-1 350	
3.	Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	932	- 692	-2 042
B.	Cizí zdroje		2 408	2 749
B. I.	Rezervy celkem			
1.	Rezervy	941		
B. II.	Dlouhodobé závazky celkem			
1.	Dlouhodobé úvěry	951		
2.	Vydané dluhopisy	953		
3.	Závazky z pronájmu	954		
4.	Přijaté dlouhodobé zálohy	955		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	958		
6.	Dohadné účty pasivní	389		
7.	Ostatní dlouhodobé závazky	959		
B. III.	Krátkodobé závazky celkem		2 328	2 747
1.	Dodavatelé	321	370	131
2.	Směnky k úhradě	322		
3.	Přijaté zálohy	324		
4.	Ostatní závazky	325		
5.	Zaměstnanci	331		
6.	Ostatní závazky vůči zaměstnancům	333	20	30
7.	Závazky k institucím soc.zabezpečení a veřejného zdrav.pojištění	336		
9.	Daň z příjmu	341	30	
10.	Ostatní přímé daně	342		
11.	Daň z přidané hodnoty	343		25
12.	Ostatní daně a poplatky	345		
13.	Závazky ze vztahu k státnímu rozpočtu	346		
14.	Závazky ze vztahu k rozpoč.orgánům územních samospráv.celků	348	1 550	1 850
15.	Závazky z upsaných nesplacených cenných papírů a podílů	367		
16.	Závazky ke společníkům sdruženým ve společnosti	368	330	650
17.	Závazky z pevných termínovaných operací a opcí	373		
18.	Jiné závazky	379		32
19.	Krátkodobé úvěry	231		
20.	Eskontní úvěry	232		
20.	Vydané krátkodobé dluhopisy	241		
21.	Vlastní dluhopisy	255		
22.	Dohadné účty pasivní	389	28	29
23.	Ostatní krátkodobé finanční výpomoci	249		
B. IV.	Jiná pasiva celkem		81	2
1.	Výdaje příštích období	383	40	
2.	Výnosy příštích období	384	41	2
	PASIVA CELKEM		1 082	2 364



## Rozvaha, 2018

Číslo položky	Název položky	účet	Stav k prvnímu 1.1.2018	Stav k poslednímu 31.12.2018
			dni účetního období	
	<b>A K T I V A</b>			
A.	<b>DLOUHODBÝ MAJETEK CELKEM</b>		<b>10</b>	<b>0</b>
A. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek celkem			
1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	012		
2.	Software	013		
3.	Ocenitelná práva	014		
4.	Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	018		
5.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	019		
6.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	041		
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	051		
A. II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem		<b>120</b>	<b>120</b>
1.	Pozemky	031		
2.	Umělecká díla, předměty a sbírky	032		
3.	Stavby	021		
4.	Hmotné movité věci a jejich soubory	022	120	120
5.	Pěstelské celky trvalých porostů	025		
6.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	026		
7.	Drobný dlouhodobý hmotný majetek	028		
8.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	029		
9.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	042		
10.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	052		
A. III.	Dlouhodobý finanční majetek celkem			
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	061		
2.	Podíly v osobách pod podstatným vlivem	062		
3.	Dluhové cenné papíry držené do splatnosti	063		
4.	Půjčky organizačním složkám	066		
5.	Ostatní dlouhodobé půjčky	067		
6.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	069		
A. IV.	Oprávky k dlouhodobému majetku celkem		<b>-110</b>	<b>-120</b>
1.	Oprávky k nehmotným výsledkům výzkumu a vývoje	072		
2.	Oprávky k softwaru	073		
3.	Oprávky k ocenitelným právům	074		
4.	Oprávky k drobnému dlouhodobému nehmotnému majetku	078		
5.	Oprávky k ostatnímu dlouhodobému nehmotnému majetku	079		
6.	Oprávky ke stavbám	081		
7.	Oprávky k samostatným movitým věcem a souborům movitých věcí	082	-110	-120
8.	Oprávky k pěstelským celkům trvalých porostů	085		
9.	Oprávky k základnímu stádu a tažným zvířatům	086		
10.	Oprávky k drobnému dlouhodobému hmotnému majetku	088		
11.	Oprávky k ostatnímu dlouhodobému hmotnému majetku	089		

Číslo položky	Název položky	Synt. účet	Stav k prvnímu	Stav k poslednímu
			dni účetního období	
B.	KRÁTKODOBÝ MAJETEK CELKEM		2354	2083
B. I.	Zásoby celkem			
1.	Materiál na skladě	112		
2.	Materiál na cestě	119		
3.	Nedokončená výroba	121		
4.	Polotovary vlastní výroby	122		
5.	Výrobky	123		
6.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	124		
7.	Zboží na skladě a v prodejnách	132		
8.	Zboží na cestě	139		
9.	Poskytnuté zálohy na zásoby	314		
B. II.	Pohledávky celkem		693	514
1.	Odběratelé	311	381	299
2.	Směnky k inkasu	312		
3.	Pohledávky za eskontované cenné papíry	313		
4.	Poskytnuté provozní zálohy	314	66	125
5.	Ostatní pohledávky	315	9	18
6.	Pohledávky za zaměstnanci	335		
7.	Pohledávky za institucemi soc.zabezpečení a veřej.zdrav.pojištění	336		
8.	Daň z příjmů	341	5	
9.	Ostatní přímé daně	342		
10.	Daň z přidané hodnoty	343		
11.	Ostatní daně a poplatky	345		
12.	Nároky na dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem	346		
13.	Nároky na dotace a ost.zúčtování rozpoč.orgánů úz.samospr.celků	348		
14.	Pohledávky za účastníky sdružení	358		
15.	Pohledávky z pevných termínovaných operací a opcí	373		
16.	Pohledávky z vydaných dluhopisů	375		
17.	Jiné pohledávky	378	82	72
18.	Dohadné účty aktivní	388	150	83
19.	Opravná položka k pohledávkám	391		
B. III.	Krátkodobý finanční majetek celkem		979	965
1.	Peněžní prostředky v pokladně	211	152	92
2.	Ceniny	213		
3.	Peněžní prostředky na účtech	221	827	873
4.	Majetkové cenné papíry k obchodování	251		
5.	Dluhové cenné papíry k obchodování	253		
6.	Ostatní cenné papíry	256		
7.	Peníze na cestě	261		
B. IV.	Jiná aktiva celkem		682	604
1.	Náklady příštích období	381	682	604
2.	Příjmy příštích období	385		
	AKTIVA CELKEM		2364	2083

Číslo položky	Název položky	Synt. účet	Stav k prvnímu	Stav k poslednímu
			dni účetního období	
	P A S I V A			
A.	VLASTNÍ ZDROJE CELKEM		-385	745
A. I.	Jmění celkem		716	716
1.	Vlastní jmění	901		
2.	Fondy	911	716	716
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění finančního majetku a závazků	921		
A. II.	Výsledek hospodaření		-1101	29
1.	Účet výsledku hospodaření	963		1 130
2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	931	941	0
3.	Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	932	-2 042	-1 101
B.	Cizí zdroje		2 749	1 338
B. I.	Rezervy celkem			
1.	Rezervy	941		
B. II.	Dlouhodobé závazky celkem			
1.	Dlouhodobé úvěry	951		
2.	Vydané dluhopisy	953		
3.	Závazky z pronájmu	954		
4.	Přijaté dlouhodobé zálohy	955		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	958		
6.	Dohadné účty pasivní	389		
7.	Ostatní dlouhodobé závazky	959		
B. III.	Krátkodobé závazky celkem		2 747	1 209
1.	Dodavatelé	321	131	230
2.	Směnky k úhradě	322		
3.	Přijaté zálohy	324		
4.	Ostatní závazky	325		
5.	Zaměstnanci	331		
6.	Ostatní závazky vůči zaměstnancům	333	30	39
7.	Závazky k institucím soc.zabezpečení a veřejného zdrav.pojištění	336		
9.	Daň z příjmu	341		9
10.	Ostatní příjmy daně	342		2
11.	Daň z přidané hodnoty	343	25	13
12.	Ostatní daně a poplatky	345		
13.	Závazky ze vztahu k rozpoč.orgánům územních samospráv.celků	346	1850	0
14.	Závazky ze vztahu k státnímu rozpočtu	348		
15.	Závazky ke společným sdruženým ve společnosti	367	650	875
16.	Závazky z upsaných nesplacených cenných papírů a podílů	368		
17.	Závazky z pevných termínovaných operací a opcí	373		
18.	Jiné závazky	379	32	24
19.	Krátkodobé úvěry	231		
20.	Eskontní úvěry	232		
20.	Vydané krátkodobé dluhopisy	241		
21.	Vlastní dluhopisy	255		
22.	Dohadné účty pasivní	389	29	17
23.	Ostatní krátkodobé finanční výpomoci	249		
B. IV.	Jiná pasiva celkem		2	129
1.	Výdaje příštích období	383		2
2.	Výnosy příštích období	384	2	127
	PASIVA CELKEM		2 364	2 083

## VZZ, 2016

Číslo položky	Název položky	Synt. účet	Číslo řádku	Činnosti		
				Hlavní	Hospodářská	Celkem
A.	NÁKLADY		001			
I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby		002	9 067	1 297	10 394
1.	Spotřeba materiálu, energie a ost.neskl.dodávek	501,502,50	003	1 405	364	1 769
2.	Prodané zboží	504	004			
3.	Opravy a udržování	511	005			
4.	Náklady na cestovné	512	006	602		602
5.	Náklady na reprezentaci	513	007	2		2
6.	Ostatní služby	518	008	7 058	924	7 982
II.	Změna stavu zásob vlastní čin. a aktivace		009			
7.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	561,564	010			
8.	Aktivace materiálu, zboží a vnitroorg.služeb	571,572	011			
9.	Aktivace dlouhodobého majetku	573,574	012			
III.	Osobní náklady celkem		013	160		160
10.	Mzdové náklady	521	014	160		160
11.	Zákonné sociální pojištění	524	015			
12.	Ostatní sociální pojištění	525	016			
13.	Zákonné sociální náklady	527	017			
14.	Ostatní sociální náklady	528	018			
IV.	Daně a poplatky		019			
15.	Daně a poplatky	531,532,53	020			
V.	Ostatní náklady		021	18		18
16.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ost.pokuty a penále	541	022			
17.	Odpis nedobytné pohledávky	543	023			
18.	Nákladové úroky	544	024			
19.	Kursově ztráty	545	025	3		3
20.	Dary	546	026			
21.	Manka a škody	548	027			
22.	Jiné ostatní náklady	549	028	15		15
VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek		029		29	29
23.	Odpisy dlouhodobého majetku	551	030		29	29
24.	Prodaný dlouhodobý majetek	552	031			
25.	Prodané cenné papíry a podíly	553	032			
26.	Prodaný materiál	554	033			
27.	Tvorba a použití rezerv a opravných položek	556,559	034			
VII.	Poskytnuté příspěvky		035			
28.	Poskytn.členské příspěvky a přisp.zúčtované mezi org.složkami	581,582	036			
VIII.	Daň z příjmu		037		30	30
29.	Daň z příjmu	59	038		30	30
	NÁKLADY CELKEM		039	9 245	1 356	10 601

Číslo položky	Název položky	Synt. účet	Číslo řádku	Činnosti		
				Hlavní	Hospodářská	Celkem
B.	VÝNOSY		040			
I.	Provozní dotace		041	5 060		5 060
1.	Provozní dotace	691	042	5 060		5 060
II.	Přijaté příspěvky		043	1 262		1 262
2.	Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	681	044			
3.	Přijaté příspěvky (dary)	682	045	73		73
4.	Přijaté členské příspěvky	684	046	1 189		1 189
III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží	601,602,60	047	700	1 918	2 618
IV.	Ostatní výnosy		048	311		311
5.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále	641,642	049			
6.	Platby za odepsané pohledávky	643	050			
7.	Výnosové úroky	644	051	1		1
8.	Kursově zisky	645	052			
9.	Zúčtování fondů	648	053			
10.	Jiné ostatní výnosy	649	054	310		310
V.	Tržby z prodeje majetku		055			
11.	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmot. a hmotného majetku	652	056			
12.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	653	057			
13.	Tržby z prodeje materiálu	654	058			
14.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	655	059			
15.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	657	060			
	VÝNOSY CELKEM		061	7 333	1 918	9 251
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním		062	- 1 912	592	-1 320
D.	Výsledek hospodaření po zdanění		063	- 1 912	562	-1 350

## VZZ, 2017

Číslo položky	Název položky	účet	Číslo řádku	Činnosti		
				Hlavní	Hospodářská	Celkem
A.	NÁKLADY		001			
I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby		002	7 690	2 002	9 692
1.	Spotřeba materiálu, energie a ost.neskl.dodávek	501,502,50	003	1 011	620	1 631
2.	Prodané zboží	504	004			
3.	Opravy a udržování	511	005			
4.	Náklady na cestovné	512	006	555		555
5.	Náklady na reprezentaci	513	007	16	43	59
6.	Ostatní služby	518	008	6 109	1 339	7 448
II.	Změna stavu zásob vlastní čin. a aktivace		009			
7.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	561,564	010			
8.	Aktivace materiálu, zboží a vnitroorg.služeb	571,572	011			
9.	Aktivace dlouhodobého majetku	573,574	012			
III.	Osobní náklady celkem		013	200		200
10.	Mzdové náklady	521	014	200		200
11.	Zákonné sociální pojištění	524	015			
12.	Ostatní sociální pojištění	525	016			
13.	Zákonné sociální náklady	527	017			
14.	Ostatní sociální náklady	528	018			
IV.	Daně a poplatky		019			
15.	Daně a poplatky	531,532,53	020			
V.	Ostatní náklady		021	19		19
16.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ost.pokuty a penále	541	022			
17.	Odpis nedobytné pohledávky	543	023			
18.	Nákladové úroky	544	024			
19.	Kursově ztráty	545	025	2		2
20.	Dary	546	026			
21.	Manka a škody	548	027			
22.	Jiné ostatní náklady	549	028	17		17
VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek		029		19	19
23.	Odpisy dlouhodobého majetku	551	030		19	19
24.	Prodaný dlouhodobý majetek	552	031			
25.	Prodané cenné papíry a podíly	553	032			
26.	Prodaný materiál	554	033			
27.	Tvorba a použití rezerv a opravných položek	556,559	034			
VII.	Poskytnuté příspěvky		035			
28.	Poskytn.členské příspěvky a přisp.zúčtované mezi org.složkami	581,582	036			
VIII.	Daň z příjmu		037			
29.	Daň z příjmu	59	038			
	NÁKLADY CELKEM		039	7 909	2 022	9 931

Číslo položky	Název položky	účet	Číslo řádku	Činnosti		
				Hlavní	Hospodářská	Celkem
B.	VÝNOSY		040			
I.	Provozní dotace		041	6 318		6 318
1.	Provozní dotace	691	042	6 318		6 318
II.	Přijaté příspěvky		043		1 512	1 512
2.	Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	681	044			
3.	Přijaté příspěvky (dary)	682	045		38	38
4.	Přijaté členské příspěvky	684	046		1 475	1 475
III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží	601,602,60	047	761	2 240	3 001
IV.	Ostatní výnosy		048	40		40
5.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále	641,642	049			
6.	Platby za odepsané pohledávky	643	050			
7.	Výnosové úroky	644	051			
8.	Kurové zisky	645	052			
9.	Zúčtování fondů	648	053			
10.	Jiné ostatní výnosy	649	054	40		40
V.	Tržby z prodeje majetku		055			
11.	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmot. a hmotného majetku	652	056			
12.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	653	057			
13.	Tržby z prodeje materiálu	654	058			
14.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	655	059			
15.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	657	060			
	VÝNOSY CELKEM		061	7 119	3 753	10 872
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním		062	- 790	1 731	941
D.	Výsledek hospodaření po zdanění		063	- 790	1 731	941

## VZZ, 2018

Číslo položky	Název položky	Synt. účet	Číslo řádku	Činnosti		
				Hlavní	Hospodářská	Celkem
A.	NÁKLADY		001			
I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby		002	9 495	1 486	10 981
1.	Spotřeba materiálu, energie a ost.neskl.dodávek	501,502,50	003	1 575	253	1 828
2.	Prodané zboží	504	004			
3.	Opravy a udržování	511	005			
4.	Náklady na cestovné	512	006	537		537
5.	Náklady na reprezentaci	513	007	51	27	78
6.	Ostatní služby	518	008	7 332	1 206	8 538
II.	Změna stavu zásob vlastní čin. a aktivace		009			
7.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	561,564	010			
8.	Aktivace materiálu, zboží a vnitroorg.služeb	571,572	011			
9.	Aktivace dlouhodobého majetku	573,574	012			
III.	Osobní náklady celkem		013	340		340
10.	Mzdové náklady	521	014	340		340
11.	Zákonné sociální pojištění	524	015			
12.	Ostatní sociální pojištění	525	016			
13.	Zákonné sociální náklady	527	017			
14.	Ostatní sociální náklady	528	018			
IV.	Daně a poplatky		019	2		2
15.	Daně a poplatky	531,532,53	020	2		2
V.	Ostatní náklady		021	22	9	31
16.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ost.pokuty a penále	541	022	3		3
17.	Odpis nedobytné pohledávky	543	023			
18.	Nákladové úroky	544	024			
19.	Kursově ztráty	545	025	2		2
20.	Dary	546	026		9	9
21.	Manka a škody	548	027			
22.	Jiné ostatní náklady	549	028	17		17
VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek		029		10	10
23.	Odpisy dlouhodobého majetku	551	030		10	10
24.	Prodaný dlouhodobý majetek	552	031			
25.	Prodané cenné papíry a podíly	553	032			
26.	Prodaný materiál	554	033			
27.	Tvorba a použití rezerv a opravných položek	556,559	034			
VII.	Poskytnuté příspěvky		035			
28.	Poskytn.členské příspěvky a přísp.zúčtované mezi org.složkami	581,582	036			
VIII.	Daň z příjmu		037		14	14
29.	Daň z příjmu	59	038		14	14
	NÁKLADY CELKEM		039	9 859	1 519	11 378



Číslo položky	Název položky	Synt. účet	Číslo řádku	Činnosti		
				Hlavní	Hospodářská	Celkem
B.	VÝNOSY		040			
I.	Provozní dotace		041	8 441		8 441
1.	Provozní dotace	691	042	8 441		8 441
II.	Přijaté příspěvky		043		1 240	1 240
2.	Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	681	044			
3.	Přijaté příspěvky (dary)	682	045			
4.	Přijaté členské příspěvky	684	046		1 240	1 240
III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží	601,602,60	047	983	1 844	2 827
IV.	Ostatní výnosy		048			
5.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále	641,642	049			
6.	Platby za odepsané pohledávky	643	050			
7.	Výnosové úroky	644	051			
8.	Kursově zisky	645	052			
9.	Zúčtování fondů	648	053			
10.	Jiné ostatní výnosy	649	054			
V.	Tržby z prodeje majetku		055			
11.	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmot. a hmotného majetku	652	056			
12.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	653	057			
13.	Tržby z prodeje materiálu	654	058			
14.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	655	059			
15.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	657	060			
	VÝNOSY CELKEM		061	9 424	3 084	12 508
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním		062	-435	1 579	1 144
D.	Výsledek hospodaření po zdanění		063	-435	1 565	1 130